

# **”Hvordan kan naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge forbedre sin evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner?”**

- En undersøkelse av fem naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge

BE307E 003

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Tom Hugstmyr

Mai 2010

## Abstract

The main focus in this thesis is innovation among nature based experience firms in Northern Norway. Despite being characterized as small and diverse, they are an important part of the province ability for value creation. Customers seeking experiences have thus become an important driving force for value creation and growth. Increased demand for nature based experiences calls attention to the significance of innovation in an increasingly competitive environment.

Experience seeking customers assesses the value of the experience in relation to the extent of obtained experiences. This implies an application of a costumer-perspective when developing new and existing experiences. Value creation is thus seen from a costumer-perspective, where the costumer is the one who assesses whether or not value is created and increased.

My approach to this thesis is: *“How can nature based experience firms in Northern Norway improve their ability in developing value creating innovations?”*

Exploring this thesis led me to interview five nature based experience firms located in Northern Norway. Based on current theory and the answers from the informants, I presented a model for improving and developing experience products, which is intended to contribute to the experience firm's efforts in developing value creating experiences.

*Keywords: value creation, experiences, innovation, costumer-perspective*

## Forord

Denne masteroppgaven er en del av den avsluttende delen av min Master of Science in Business/Siviløkonomutdannelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Problemstillingen er relatert til spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Siden jeg er personlig er interessert i naturopplevelser synes jeg masteroppgaven var en spennende mulighet til å forstå og lære mer om naturbaserte opplevelsesbedrifter ut fra et innovasjonsperspektiv. Ettersom jeg selv er fra Nord-Norge synes jeg det var ekstra interessant å knytte problemstillingen opp mot nordnorske opplevelsesbedrifters verdiskapning, som er ansett som viktig for landsdelen.

Intervjuene med bedriftene i utvalget opplevde jeg som svært lærerikt og ønsker å rette en stor takk til disse. Dette gjelder Stella Polaris AS, Tromsø Villmarkssenter AS, Arctic Seasport, Lyngsfjord Adventure AS og Polaria. Jeg ble godt tatt i mot av alle bedriftene og synes det var motiverende at bedriftene viste interesse for oppgaven. Jeg håper at oppgaven kan bidra til en bevisstgjøring av kundeperspektiv ved utvikling av verdiskapende opplevelser.

Jeg ønsker videre å takke min veileder Bjørn Olsen for nyttig og utfyllende veiledning gjennom hele prosessen med masteroppgaven, samt Dorthe Eide og Erlend Bullvåg som bidro med verdifulle innspill til oppgaven. En stor takk rettes også til mine medstudenter som jeg ønsker lykke til videre.

Jeg vil også rette en takk til forskingsprogrammet Opplevelser i Nord for tildeling av reisestipendet som bidro til at jeg kunne intervju opplevelsesbedrifter utover fylkesgrensene.

Bodø 18.05.2010

---

Tom Hugstmyr

## Sammendrag

Økende etterspørsel etter naturbaserte opplevelser bidrar til at opplevelsessøkende forbrukere er en sentral drivkraft for verdiskapning og vekst, også i Nord-Norge. Sterk konkurranse medfører i midlertidig at også naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge må fornye seg for å vinne fram i et internasjonalt marked. Jeg ønsket derfor å finne ut hvordan disse bedriftene utvikler nye og eksisterende opplevelsesprodukter med tanke på økt verdiskapning, hvor hovedfokuset har vært å komme fram til et forslag på hvordan en utviklingsmodell for disse bedriftene kan se ut.

Jeg har derfor jobbet ut fra følgende problemformulering: *"Hvordan kan naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge forbedre sin evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner?"*

Et sentralt poeng med opplevelser er at kunden definerer produktets verdi målt i graden av oppnådde opplevelser. Verdiskapning er dermed et resultat av kundens vurdering av nytten knyttet til forbruket av opplevelsen. Oppgaven argumenterer derfor for at bedriftene burde benytte seg av et kundeperspektiv på verdiskapning.

Får å belyse problemstillingen valgte jeg å starte med en litteraturgjennomgang av aktuell litteratur som omhandlet opplevelser, drivkrefter i næringen, verdiskapning, innovasjon og kundeperspektivet. Disse dannet grunnlaget for en rekke antakelser jeg valgte å undersøke omfanget av gjennom intervjuer med fem ulike naturbaserte opplevelsesbedrifter som er lokaliserte i Nord-Norge.

Analysen av det innsamlede materialet tilsa at bedriftene i liten grad fokuserte på å utvikle nye og eksisterende opplevelser som kunne bidra til vesentlige forbedringer ovenfor kundens verdiskapning. Utvikling av opplevelser var i større grad knyttet til små kontinuerlige endringer av eksisterende opplevelser, hvor det kan stilles spørsmål hvorvidt disse kan betegnes som innovative. Disse prosessene var i liten grad strukturerte med tanke på utvikling av verdiskapende innovasjoner. Samtidig viste analysen at bedriftene i liten grad benyttet seg av et kundeperspektiv. Bedriftene kunne derfor vanskelig vurdere grad av samsvar mellom opplevelsene de tilbydde og kundenes behov og forventninger, og dermed også hvorvidt det var behov for forbedringer og/eller nyskapninger for å kunne tilfredsstille disse behovene og forventningene best mulig.

Jeg har valgt å konkludere med en utviklingsmodell for forbedring og utvikling av opplevelser som representerer en organisert og strukturert prosess. Modellen innebærer bruk av metoder hvor bedriftene kan tilegne seg verdifull informasjon om kundene sine med hensyn på å tilfredsstille kundenes behov og forventninger best mulig. Jeg tror bruk av modellen kan fungere som et verktøy som adresserer et forbedringspotensial blant bedriftene, men hensyn på å forbedre deres evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner.

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstract.....</b>	<b>I</b>
<b>Forord.....</b>	<b>II</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>III</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabell- og figuroveriskst .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Litteraturgjennomgang .....</b>	<b>3</b>
2.1 Opplevelser.....	3
2.1.1 <i>Naturbaserte opplevelsesbedrifter.....</i>	<i>4</i>
2.1.2 <i>Tiltrekke kunder utover natur og kultur .....</i>	<i>5</i>
2.2 Samfunnsmessige drivkrefter med betydning for opplevelsesnæringen .....	5
2.2.1 <i>Sosiokulturelle drivkrefter.....</i>	<i>6</i>
2.2.2 <i>Økonomiske drivkrefter.....</i>	<i>7</i>
2.2.3 <i>Teknologiske drivkrefter.....</i>	<i>7</i>
2.2.4 <i>Politiske drivkrefter.....</i>	<i>8</i>
2.2.5 <i>Miljømessige drivkrefter.....</i>	<i>9</i>
2.3 Verdiskapning .....	9
2.4 Innovasjon .....	10
2.5 Verdiskapende innovasjoner .....	11
2.5.1 <i>Verdiskapende innovasjoner og opplevelser.....</i>	<i>11</i>
2.6 Kundeperspektivet.....	12
2.6.1 <i>Kundeinvolvering .....</i>	<i>14</i>
2.6.2 <i>Konseptet Service failure.....</i>	<i>14</i>
2.7 Kunden og Innovasjonsprosessen.....	15
2.8 Oppsummering av litteraturgjennomgangen .....	17
<b>3 Metode.....</b>	<b>19</b>
3.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi.....	19
3.2 Valg av metode.....	20
3.3 Datainnsamling.....	21
3.3.1 <i>Primærdata.....</i>	<i>21</i>
3.3.2 <i>Utvalg .....</i>	<i>21</i>
3.3.3 <i>Gjennomføring av intervju .....</i>	<i>22</i>

3.3.4	<i>Intervjuguide</i> .....	24
3.3.5	<i>Spørsmål intervjuguide</i> .....	25
3.4	Analysemetode .....	26
3.5	Oppgavens gyldighet.....	27
3.5.1	<i>Reliabilitet</i> .....	27
3.5.2	<i>Validitet</i> .....	28
3.6	Refleksjoner til metode .....	29
<b>4</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>30</b>
4.1	Beskrivelse av bedrifter.....	30
4.1.1	<i>Stella Polaris, Bodø</i> .....	31
4.1.2	<i>Lyngsfjord Adventure, Storffjord kommune</i> .....	31
4.1.3	<i>Tromsø Villmarkssenter, Tromsø</i> .....	32
4.1.4	<i>Polaria, Tromsø</i> .....	32
4.1.5	<i>Arctic Seasport, Bodø</i> .....	33
<b>5</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>34</b>
5.1	Den typiske kunden og deres forventninger.....	34
5.2	Opplevelsen.....	35
5.3	Tiltrekke kunder utover natur og kultur .....	37
5.4	Samfunnsmessige drivkrefter .....	38
5.4.1	<i>Samfunnsmessige drivkrefter</i> .....	38
5.4.2	<i>Tid som knapp ressurs</i> .....	39
5.4.3	<i>Økt etterspørsel fra BRIK-landene</i> .....	40
5.4.4	<i>Teknologi i markedsførings- og kommunikasjonssammenheng</i> .....	40
5.5	Verdiskapning .....	41
5.5.1	<i>Begrepet</i> .....	41
5.5.2	<i>Måle verdiskapning</i> .....	42
5.5.3	<i>Måle verdiskapning fra kundens side</i> .....	42
5.6	Kundeperspektiv.....	42
5.6.1	<i>Kundens oppfatning av kvalitet på opplevelsen</i> .....	43
5.6.2	<i>Service failure</i> .....	44
5.7	Innovasjon .....	45
5.7.1	<i>Utvikling av nye eller eksisterende produkter</i> .....	47
5.7.2	<i>Mangel på produktinnovasjon?</i> .....	48
5.7.2	<i>Hvor kommer ideene fra?</i> .....	49
5.8	Kundeinvolvering.....	50
5.8.1	<i>Fordeler og ulemper med å involvere kunden</i> .....	51
5.8.2	<i>Kundens underliggende behov</i> .....	51

5.8.3	<i>Kundens bidrag som verdiskapende</i> .....	52
5.8.4	<i>Kundeinvolvering og innovasjonsprosessen</i> .....	53
5.9	Oppsummering av analyse .....	54
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>57</b>
6.1	Modell for forbedring og utvikling av opplevelser .....	60
6.2	Implikasjoner.....	63
6.3	Videre forskning.....	64
	<b>Referanseliste</b> .....	<b>66</b>
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>70</b>
	Intervjuguide .....	70



## **Tabelloversikt:**

<i>Tabell 1 - Forskjellige formål og faser for kundeinvolvering (Edvardsson et al., 2006).</i> .....	16
<i>Tabell 2 - Oppsummering av antakelser</i> .....	17
<i>Tabell 3 - Oversikt over informanter</i> .....	23
<i>Tabell 4 - Fordeler og ulemper med å involvere kunden</i> .....	51

## **Figuroversikt:**

<i>Figur 1 - Pine og Gilmore sine fire opplevelsesdimensjoner</i> .....	4
<i>Figur 2 - Samfunnsmessige drivkrefter med betydning for opplevelsesnæringen (ECON, 2008)</i> .....	6
<i>Figur 3 - Forskjellige typer forskningsdesign</i> .....	19
<i>Figur 4 - Analyseprosess for kvalitativ metode</i> .....	26
<i>Figur 5 - Viser den geografiske lokaliseringen til de bedriftene jeg har intervjuet.</i> .....	30
<i>Figur 6 - Modell for forbedring og utvikling av opplevelser. Basert på Gustafsson og Johnson (2003).</i> .....	60

# 1 Innledning

Temaet for denne oppgaven er innovasjon blant naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge. I dette kapitlet vil jeg først presentere en aktualisering av oppgaven, som også inkluderer bakgrunnen for valg av problemformulering. Til slutt vil jeg presentere strukturen for litteraturgjennomgangen.

Opplevelsessøkende forbrukere har blitt en av våre mest sentrale drivkrefter for verdiskapning og vekst (Sundbo, 2007). Det hevdes av ECON (2008) at vi er på full fart fra en vare- og tjenesteøkonomi til en opplevelsesøkonomi, samtidig som etterspørselen etter opplevelser er økende. Dette har også fått politiske konsekvenser. Regjeringens reiselivsstrategi rettes inn mot å skape ”*verdifulle opplevelser*”, både for lokalsamfunn, bedrifter, ansatte, miljøet og kundene. Innovasjon vil her være et viktig innsatsområde for å skape økt lønnsomhet og verdiskapning. (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). Økt internasjonal vekst i reiselivet, sammen med opplevelsesbedriftenes viktige rolle ovenfor lokalsamfunnet bidrar til at opplevelsesbedrifter må fornye seg for å vinne fram i en økende konkurransesituasjon for å kunne skape verdier. Innovasjon anses å være viktig for å oppnå verdiskapning (Drucker, 2001), og vil dermed være en sentral faktor for opplevelsesbedrifters evne til å skape verdier for både eksisterende og nye kunder.

En økende etterspørsel etter opplevelser representerer en global trend som kan spores tilbake til flere samfunnsmessige drivkrefter. Det pekes blant annet på individets behov for å skape sin egen identitet som preges av økt frihet og god økonomi (Engen & Mehmetoglu, 2009). Videre hevdes det at opplevelser er viktige for ens egen selvoppfatning. Dette bidrar til at kunder er villige til å betale mye for opplevelser (Hovedstadens Udviklingsråd (HUR), 2005). Slike drivkrefter kan være med å forklare etterspørselen etter opplevelser samtidig som det kan være en kilde til innovasjoner.

Naturbaserte opplevelsesbedrifter eksisterer i stort mangfold og er en sammensatt næring, også i Nord-Norge. Flertallet av disse bedriftene er relativt små, med begrenset antall ansatte og økonomiske ressurser. Nord-Norges kanskje fremste konkurransefortrinn er å kunne tilby natur som i mange sammenhenger er unik (Opplevelser i Nord, 2010). Samtidig stiller den omseggripende opplevelsesøkonomien større krav til kundens totalopplevelse. I den økende konkurransen hevdes det at kultur og natur ikke lengre er nok i seg selv for å tiltrekke seg kunder (ECON, 2008). Dette fører med seg spørsmål knyttet til hvordan naturbaserte

opplevelsesbedrifter kapitaliserer på opplevelsen av naturen og hvordan innovasjon kan bidra til å skape verdier for kundene.

Et sentralt poeng med opplevelser er nemlig at kunden definerer produktets verdi måles i graden av oppnådde opplevelse. Suksess avgjøres dermed av kundens følelse av oppnådde opplevelser, siden kunden er den som vurderer om det eksisterer verdi. Kundenes vurderinger av hva som skaper og øker verdien på opplevelsesproduktene vil da være en merdvirkende faktor og kilde til innovasjon og verdiskapning i næringen.

Dette har ledet fram til følgende problemformulering:

*”Hvordan kan naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge forbedre sin evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner?”*

Begrepet verdiskapende innovasjoner som legges til grunn i denne sammenheng er ikke en økonomisk størrelse i bedriften, men knyttes i stedet mot innovasjoner som skaper verdi for kunden, hvor kunden er den som vurderer om det eksisterer verdi. Oppgaven tar derfor for seg bedriftenes bruk av et kundeperspektiv med hensyn på verdiskapning og innovasjon. Jeg vil også se på forskjellige drivkrefter knyttet opp mot næringen og opplevelsesbedriftenes forhold ovenfor disse, samt hvordan bedriftene utvikler nye og/eller eksisterende opplevelsesprodukter, herunder kundens rolle i slike prosesser. Hovedfokus her vil ligge opp mot bedriftenes produktutviklinger. Oppgaven fokuseres ytterligere mot å analysere bedriftene på et bedriftsnivå. Jeg har likevel valgt å omtale bedriftenes formelle og uformelle relasjoner mot andre aktører der hvor det anses som viktig for å forklare bedriftens evne til å skape verdiskapende innovasjoner.

I neste del av oppgaven vil jeg ta for meg opplevelser og opplevelsesøkonomi. Deretter vil samfunnsmessige drivkrefter som kan påvirke og forklare etterspørselen etter opplevelser bli presentert. Jeg vil så utdype innovasjons og verdiskapningsbegrepet før disse kobles sammen. Disse vil så sees i sammenheng med opplevelser. Her kommer jeg etter hvert inn på kundeperspektivet, kundeinvolvering og konseptet service failure. Til slutt vises stadier i innovasjonsprosessen hvor involvering av kundene kan bidra til utviklingen av verdiskapende innovasjoner. Denne litteraturgjennomgangen legger grunnlaget for analysen og konklusjonen som kommer senere i oppgaven.

## 2 Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen peker på flere temaer som kan påvirke naturbaserte opplevelsesbedrifters evne til å skape verdiskapende innovasjoner. Disse danner det videre grunnlaget for en rekke antakelser og implikasjoner som jeg ønsker å undersøke empirisk i de utvalgte bedriftene.

### 2.1 Opplevelser

I følge Pine & Gilmore (1999) har vi beveget oss fra en vare- og tjenesteøkonomi til en opplevelsesøkonomi, hvor opplevelsessøkende forbrukere er blitt en av våre mest sentrale økonomiske drivkrefter. Opplevelser er i likhet med tjenester en svært diversifisert næring. Det kan sees på som en videreutvikling av tjenester som anses som nokså immaterielle og u håndgripelig, hvor kunden i de fleste tilfeller er en samprodusent. Allikevel er det forskjeller. Der hvor målet med tjenester er å løse kunders problemer søker opplevelsesnæringen i større grad å gi kundene en mental reise hvor de sitter igjen med gode minner. Kunden må også engasjeres i større grad enn hva tilfellet er med tjenester siden opplevelsen finner sted i hodet på kunden (Sundbo, 2007).. Emosjonelle verdier er derfor viktige ved kjøp og bruk av opplevelser (Mossberg, 2007). Innen opplevelsesøkonomien skiller Pine & Gilmore (1999) mellom fire ulike former for opplevelser. Disse ulike formene av opplevelser er vurdert ut fra to dimensjoner. Den ene dimensjonen går på kundens grad av deltakelse, den andre dimensjonen handler om kundens grad av tilknytning eller relasjon til omgivelsene (Engen & Mehmetoglu, 2009). Dette gir følgende fire former for opplevelsesdimensjoner:

- *Den underholdende og passivt absorberende (for eksempel TV, kino, teater)*
- *Den utdannede og aktivt oppserverende (for eksempel ulike ski og danseskoler, lokalhistorielag)*
- *Den estetiske og passivt involverende (for eksempel Munchmuseet, Geirangerfjorden)*
- *De eskapiske (av rømme) og aktivt involverende (for eksempel opplevelsesparker, dataspill)*



**Figur 1 - Pine og Gilmore sine fire opplevelsesdimensjoner**

Klassifiseringen av opplevelsesformene er dermed basert på hva opplevelsen gjør med kunden. Engen & Mehmetoglu (2009) oppsummerer med at underholdningsopplevelsen handler om å føle, utdanningsopplevelsen om å lære, estetikkopplevelsen om å være til stede og eskapismeopplevelsen om å gjøre. De peker videre på at en opplevelse ikke nødvendigvis er relatert til kun én av opplevelsene. Ofte har de innslag av alle fire elementene selv om ett av dem vektlegges. Størst kommersielt og underholdende potensial får vi når de forskjellige typene opplevelsesdimensjoner kombineres. Opplevelsesøkonomien legger i så måte større vekt på et helhetlig perspektiv på opplevelsene. Dette kommer av at kunden opplever det meningsfulle eller ekstraordinære når hun føler, lærer og blir oppslukt gjennom å være der eller aktivt gjøre noe, slik at alle sanser involveres (Engen & Mehmetoglu (2009), Pine & Gilmore (1999)).

**Antakelse 1:** Å skape det meningsfulle er viktig for å tilfredsstille en opplevelsessøkende kunde.

**Implikasjon 1:** Opplevelsesbedrifter bør lage opplevelser som kombinerer eskapisme, estetikk, underholdning og utdanning.

### 2.1.1 Naturbaserte opplevelsesbedrifter

Jeg har valgt å fokusere oppgaven mot naturbaserte opplevelsesbedrifter siden disse er en sentral del av landsdelens samlede opplevelsesbedrifter. Sundbo (2007) skiller mellom en primæropplevelses- og sekundæropplevelsessektor. Primæropplevelsessektoren består av virksomheter som hovedmål er å produsere opplevelser. Sekundæropplevelsessektoren derimot består av landbruks-, produksjons- og tjenesteytende virksomheter som bruker opplevelser som tilleggs- og/eller markedsføringsverktøy. Naturbaserte opplevelsesbedrifter

lever av å skape og selge opplevelser og befinner seg derfor i førstnevnte kategori siden deres hovedmål er å skape opplevelser. Av mangel på en definisjon på naturbaserte opplevelsesbedrifter har jeg valgt å knytte begrepet opp til opplevelsesbedrifter hvor naturen er en sentral faktor i bedriftens produksjon av opplevelser.

### **2.1.2 Tiltrekke kunder utover natur og kultur**

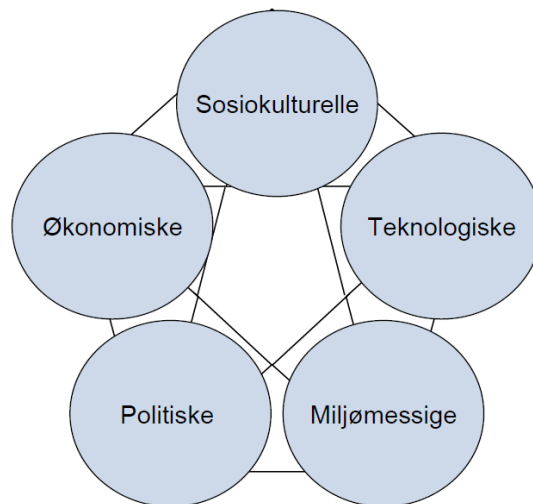
Det eksisterer utfordringer knyttet til å vinne fram i en omseggripende opplevelsesøkonomi, hvor opplevelser knyttes til et helhetsperspektiv. Nordnorske naturbaserte opplevelsesbedrifter må også ta konsekvensen av at man beveger seg over i en opplevelsesøkonomi. ECON (2008) argumenterer for at kultur og natur i seg selv ikke lengre er nok for å tiltrekke kunder. Opplevelsesøkonomien stiller nemlig også krav til totalopplevelsen. Det vil dermed ikke være tilstrekkelig med eksepsjonelle naturlige omgivelser, også det omkringliggende må henge sammen med opplevelsen. Det handler like mye om å prøve noe nytt og annerledes som det handler om fantastiske omgivelser. Elementer som det å gjøre nye ting, aktiviteter, smake ny mat, møte lokalbefolkningen, samt dele dette med vennene sine hjemme over internett kjennetegner en moderne opplevelsessøkende kunde (Nordic Innovation Center, 2008). For naturbaserte opplevelsesbedrifter vil et viktig spørsmål være hvordan aktørene best mulig kan knytte slike elementer inn i totalopplevelsen, samtidig som de kapitaliserer på Norges fremste konkurransefortrinn, nemlig opplevelsen av relativt uberørt og i mange sammenhenger unik natur.

**Antakelse 2:** Naturbaserte opplevelsesbedrifter burde ta hensyn til at opplevelsesøkonomien stiller større krav til kundens totalopplevelse.

**Implikasjon 2:** Naturbaserte opplevelsesbedrifter burde derfor utvikle produkter som tiltrekker kunder utover natur og kultur for å vinne fram i en økende konkurransesituasjon.

## **2.2 Samfunnsmessige drivkrefter med betydning for opplevelsesnæringen**

Sosiokulturelle, økonomiske, teknologiske, politiske og miljømessige drivkrefter bidrar til å forklare etterspørselen etter opplevelser i tillegg til å kunne si noe om den framtidige utviklingen. Opplevelsesbedrifter påvirkes derfor av drivkreftene. De forskjellige drivkreftene kan også påvirke hverandre.



*Figur 2 - Samfunnsmessige drivkrefter med betydning for opplevelsesnæringen (ECON, 2008)*

### 2.2.1 Sosiokulturelle drivkrefter

Pine & Gilmore (1999) pekte tidlig på at mennesker søker opplevelser for å gjøre som gjør livet spennende og meningsfullt og som uttrykker deres sosiale status. De argumenterer videre for at mennesker derfor er villige til å betale en høy pris for opplevelser. Etterspørselen etter opplevelser er derfor ventet å øke, noe som påvirker behovet for innovasjon for å tilfredsstille etterspørselen i en økende konkurransesituasjon. Det sosiokulturelle anses dermed som en viktig drivkraft for innovasjon i opplevelsesnæringen. Dette støttes av ECON (2008) som peker på at man i dag smykker seg med de reiser og opplevelser man har og sammenlikner det med bruk av gullringer og fine klokker som et symbol på hvor vellykket man er. Hvor man har reist er dermed også et uttrykk på hvem man er og hvilke verdier man vektlegger. Dette bidrar til at nye destinasjoner vektlegges i økende grad samtidig som den totale etterspørselen etter opplevelser øker. Dette driver igjen frem innovasjon og destinasjonsutvikling. Allikevel må opplevelsesbedrifter være klar over at den sosiale status som oppnås gjennom opplevelser kjennetegnes som flyktig. Opplevelser kan raskt miste sin popularitet og prestisje dersom enkelte fremtredende grupper bidrar til en moteendring. Opplevelsesbedrifter må dermed være i stand til og endre seg og innovasjon er derfor viktig i opplevelsesøkonomien (Sundbo, 2007).

Det er forventet at også demografiske drivkrefter vil påvirke opplevelsesnæringen. Antall innbyggere over 67 år er forventet å stige mye i årene framover. Denne eldrebølgen er også noe som går igjen i de fleste OECD-land. Det har også vært vekst i reisetraffikken i de eldste aldersgruppene og det er derfor grunn til å anta at fremtidens pensjonister til en viss grad vil

ta med seg dagens reisevaner også i framtiden. Samtidig ser vi en befolkningsvekst i landet som også bidrar til en mer sammensatt befolkning som følge av innvandring. Det er i midlertidig usikkerhet knyttet til innvandrernes reisevaner og hvor attraktivt innenlands reisemål er for innvandrerbefolkningen (ECON, 2008).

### **2.2.2 Økonomiske drivkrefter**

Etterspørsel etter opplevelser anses som et typisk inntektselastisk gode. Dette tilsier at etterspørselen etter opplevelser vil være høyere jo høyere inntektsveksten er. De siste 50 års velstandsutvikling i Norge og andre OECD-land forventes å fortsette, selv om man i perioder kan oppleve svakere vekst enn normalen. Norge har også opplevd vekst i turismen fra land med fremvoksende økonomi som Brasil, Russland, India og Kina, også kjent som BRIK-landene. Denne veksten har til nå vært noe volatil, og det vil derfor være viktig for opplevelsesbedrifter å tilpasse seg og gjøre seg attraktive for turister fra disse landene (ECON, 2008).

ECON (2008) peker videre på at den kanskje største begrensningen i etterspørsel etter opplevelsestjenester kommer i form av tidsfattighet. Det er begrensninger knyttet til hvor mange opplevelsestjenester vi kan konsumere. Kombinasjonen mellom stadig inntektsvekst og tidsbegrensninger driver fram en mer bevist prioritering av hvilke opplevelser man skal bruke tid på. Det pekes videre på at det er et tydelig skille på de som er rike på tid og de som er fattige på tid. Det kan trekkes paralleller mellom tidsrike og -fattige på samme måte som med pengerike og -fattige. Det forventes at på tilsvarende måte som økonomi er et av de mest basale segmenteringskriterier for målgrupper vil det i framtiden være en økende relevans for bedrifter å segmentere kunder etter tidsrikdom/-fattigdom.

### **2.2.3 Teknologiske drivkrefter**

Internett har endret spillereglene for opplevelsesbedrifter. Det er nå mye enklere å skaffe seg informasjon og sammenlikne forskjellige reiser, destinasjoner, opplevelser, priser m.m. Dette bidrar til at kundene også har flere valgmuligheter. Videre ser man i økende grad at såkalte pull-medier<sup>1</sup> benyttes i kommunikasjons- og markedsføringssammenheng. Dette kan eksemplifiseres gjennom at skidestinasjoner tar i bruk tjenester hvor man får informasjon om vær og snøforhold i sanntid gjennom web-kamera, bilder og tekst. Flere av dem tilbyr såkalte varslinger kalt ”powder alters” på SMS ved spesielt gode skiforhold (ECON, 2008).

---

<sup>1</sup> Benevnelse for et medium der brukeren selv tar initiativ til å oppsøke informasjonen (ECON, 2008).



Det forventes videre et økende behov for å planlegge og å dele reiseopplevelsen med andre, via interaktive kanaler. Såkalte virtuelle reisefellesskap, hvor man reiser til samme sted, uten å reise samtidig, men like fullt deler reiseopplevelsen med hverandre forventes å øke (Nordic Innovation Center, 2008). Kundene er derfor i større grad innbyrdes forbundet (Johannessen & Olsen, 2010) Dette skjer ved hjelp av sosiale nettverk, eller virtuelle nettsamfunn som blogger, Facebook, Youtube og Twitter. Interaktive kanaler vil i så måte spille en stadig viktigere rolle for reiseopplevelsen, derigjennom for reisevalg og -preferanser (ECON, 2008).

I markedsføringssammenheng er viralmarkedsføring er begrep som handler om å benytte sosiale nettverk til markedsføringsformål. Viralmarkedsføring sammenliknes med hvordan et datavirus sprer seg, hvor hver maskin som er infisert selv blir en spredder. Dette innebærer at de reisendes egne historiefortellinger gjennom sosiale medier er et sentralt virkemiddel for opplevelsesbedrifter. Besøkendes historier kan i så måte føre til potensielle nye besøkende dersom de forteller fengslende historier om deres opplevelser (ECON, 2008). I så måte vil de opplevelseskundene være et markedsføringsverktøy for opplevelsesbedrifter, noe de også må tilrettelegge for. På samme måte kan også negative kundehistorier spre seg gjennom sosiale medier. Viralmarkedsføring bygger på at for mange opplevelseskunder vil opplevelsen først være fullkommen når man får delt den med andre via sin personlige historie.

#### **2.2.4 Politiske drivkrefter**

Økt global uro som følge av terrorisme har ført til strengere sikkerhetstiltak på kollektivreiser. Dette har til nå hovedsakelig medført at det er mer trøblete og mindre avslappende og reise med fly. Dette innebærer at innlandsferier, gjerne med bil kan fremstå som mer attraktivt (ECON, 2008).

Den politiske oppmerksomheten rundt reiseliv og turisme har økt i de senere år. Dette har også innvirkning stor innvirkning på opplevelsesbedrifter, som ofte er avhengige av reiseliv og turister. Det pekes på at bakgrunnen for dette ligger i at reiselivsnæringen er relativt arbeidsintensiv. Dermed vil større endringer i turisme medføre større endringer i nasjonal og regional sysselsetning (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007).

Det argumenteres også for at et mangfold i opplevelsestilbud er viktig for en destinasjons evne til å tiltrekke seg kreative og kompetent arbeidskraft, som er en viktig faktor i forhold til destinasjonens økonomiske vekst. Dette kommer av at personer ønsker å bo der deres muligheter for et framgangsrikt liv er størst (ECON, 2008). En destinasjons kulturliv,

mangfold og skjønnhet er faktorer som igjen påvirker destinasjonens evne til å være tilstrekkelig attraktiv.

### **2.2.5 Miljømessige drivkrefter**

Miljømessige faktorer kan påvirke både selv opplevelsesbedriften og destinasjonen, samtidig som det også kan påvirke kundes valg av opplevelsesbedrift/destinasjon og preferanser under besøket.

Klimaendringer vil kunne påvirke selve destinasjonene og opplevelsesbedriftene innad negativt gjennom klimaendringer som varme, tørke og uvær. Dette er i stor grad relevant for naturbaserte opplevelsesbedrifter hvor lengde på sesongen kan være avgjørende for deres muligheter til å skape inntekter.

Bevisstheten rundt sitt eget miljømessige fotavtrykk ved reiser vil også påvirke valget av både destinasjoner og opplevelsesbedrift. Dette innebærer økt etterspørsel etter destinasjoner og aktører som tar miljømessige hensyn. Negativ informasjon som omhandler miljøhensyn kan bidra til å gjøre en opplevelsesbedrift mindre attraktiv, både for kunder og samarbeidsaktører. ECON (2008) mener at dersom denne miljøtrenden får fotfeste kan et ønske om transparens i verdikjeden i form av miljøregnskap for destinasjoner og bedrifter forekomme. Plasser som oppleves som urørte vil derfor kunne selges til en betydelig premium.

**Antakelse 3:** Økende etterspørselen etter opplevelser kan forklares av flere samfunnsmessige drivkrefter som; sosiokulturelle, økonomiske, teknologiske, politiske og miljømessige drivkrefter, som igjen påvirker hverandre.

**Implikasjon 3:** Opplevelsesbedrifter burde derfor bruke gjøre seg bevisste ovenfor samfunnsmessige drivkrefter som påvirker næringen, siden disse kan fungere som kilder til innovasjon.

## **2.3 Verdiskapning**

Verdiskapning er et begrep hvor definisjonene ikke alltid er like entydige. Tradisjonelt beregnes økonomisk verdiskapning ved at man tar omsetning og trekker fra vare- og tjenesteinnsats (ekskl. lønn) og avskrivninger. Man sitter da igjen med netto verdiskapning som skal finansiere personalkostnader (arbeidsinnsats), finanskostnader og eventuelt overskudd (Holmengen & Akselsen, 2005). Bojer (2007) mener at verdiskapningsbegrepet er noe upresist og i stedet erstatter begrepet økonomisk vekst. I en økonomisk sammenheng

peker hun på at verdiskapning er nettoproduksjon av økonomiske goder: ”*mengden av økonomiske goder skapt minus det som er brukt opp i produksjonen.*”

Priem (2007) argumenterer for at begrepet verdiskapning ofte forveksles med begrepet verdikapring, hvor verdikapring fokuserer på å erverve størst mulig del av kaken.

Verdiskapning derimot involverer innovasjon som etablerer eller øker kundens vurdering av nytten/ knyttet til forbruket. Verdiskapning fokuserer dermed mer på hvordan man kan øke størrelsen på kaken (Priem, 2007). I så måte sees verdikapring fra et tilbudsperspektiv, mens verdiskapning sees fra et etterspørselsperspektiv (Johannessen & Olsen, 2010)

I følge Priem (2007) burde man skifte fra et internt tilbudsperspektiv til et etterspørselsperspektiv hvor kundens syn på innovasjon og verdiskapning står i fokus. Dette innebærer at verdiskapning etableres og økes gjennom kundes verdivurdering av nytten knyttet til forbruket. Et kundeperspektiv på verdiskapning bygger på en bredere forståelse av at nyttig informasjon, kunnskap og kompetanse eksisterer utenfor virksomhetens grenser. Endringen drives også av at kundene i dagens globale verden i større grad er sammenkoblede, samtidig som de forventer skreddersydde produkter og tjenester, basert på individuell og øyeblikkelig tilbakemelding (Johannessen & Olsen, 2010).

**Antakelse 4:** Det antas at verdiskapningsbegrepet burde knyttes opp mot kundes vurdering av nytten knyttet til forbruket, ettersom et slikt perspektiv i større grad er forenelig med innovasjon ovenfor dagens globale kunder som i større grad forventer skreddersydde produkter og tjenester, basert på individuell og øyeblikkelig tilbakemelding.

**Implikasjon 4:** Opplevelsesbedrifter burde vurdere verdiskapning ut fra et perspektiv hvor verdiskapning etableres og økes gjennom kundens verdivurdering av nytten knyttet til forbruket av opplevelsen

## 2.4 Innovasjon

Generelt sett består innovasjon i å skape noe nytt og selge det på et marked (Furuseth, 2008). I dagens økonomi er innovasjon viktig for å oppnå verdiskapning (Drucker, 2001). Selve innovasjonsbegrepet kan spores tilbake til Schumpeter (1934) som valgte å skille mellom fem former for innovasjon: introduksjon av et nytt produkt, introduksjon av en ny produksjonsmetode, inntrengning i nye markeder, utnytting av nye råvarer eller halvfabrikata og ny organisering i eller av en næring. Videre pekte han på at det nye skal ha et visst gjennomslag i markedet før det kan karakteriseres som innovasjon. Nye kombinasjoner av

ressurser anses også som innovasjon av Schumpeter. En annen og litt bredere definisjon av innovasjon er:

*”Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser o.l. som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk. Dette kan f.eks. være lanseringen av nye eller forbedrede produkter eller prosesser på markedet, men også lanseringen av nye måter å organisere arbeidet på i en bedrift” (Johannesen og Olaisen, 1995:133)*

Sundbo (2007) argumenterer med bakgrunn i kundenes sosiokulturelle drivere at etterspørselen etter opplevelser er flyktig. Innovasjon anses derfor som viktig siden ting må være nytt for å være interessant. Utviklingen av nye opplevelser er derfor en driver for å opprettholde bedriftens vekstrate.

**Antakelse 5:** Innovasjon er viktig for å oppnå verdiskapning, samt nødvendig for opplevelsesbedrifter siden etterspørselen etter opplevelser anses som flyktig, og opplevelser i større grad må være nye for å være interessante.

**Implikasjon 5:** Opplevelsesbedrifter burde utvikle nye og/eller eksisterende opplevelser for å tilfredsstille eksisterende, samt tiltrekke nye kunder og skape verdier for dem

## 2.5 Verdiskapende innovasjoner

Verdiskapning kan altså ses både fra kunden og bedriftens side. Kunden er ute etter økt behovstilfredsstillelse og derigjennom verdiøkning. Bedriften er ute etter å ta ut en merverdi i form av økt fortjeneste (Engen & Mehmetoglu, 2009). Ved å legge til grunn et kundeperspektiv på verdiskapning innebærer dette at innovasjonsbegrepet knyttes til endringer som er verdiskapende, sett fra kundens ståsted. Verdiskapende innovasjoner vil da være innovasjoner som skaper verdi for kunden, hvor kunden er den som vurderer om det eksisterer verdi.

### 2.5.1 Verdiskapende innovasjoner og opplevelser

Det er flere argumenter for å benytte et kundeperspektiv på verdiskapende innovasjon ovenfor opplevelsesbedrifter. Opplevelsesøkonomien innebærer et økt fokus på iscenesetting av opplevelser for verdiskapning (Engen & Mehmetoglu, 2009). Som tidligere nevnt stiller også opplevelsesøkonomien krav til totalopplevelsen. Det argumenteres videre for at den framtidige konkurransearenaen dermed er fokusert rundt et nettverk av bedrifter som tilbyr innovative totalløsninger sammen med kundene ut fra deres behov og ønsker (Pralahad &

Ramaswamy, 2004). Pralahad og Ramaswamy argumenterer videre for at verdien ligger i samkreasjonen av opplevelsen. I dette perspektivet settes kunden i fokus, og utviklingen av nye opplevelser bør skje sammen med kunden, slik at det gir mening i deres liv, og dermed bidrar til personlige sosiokulturell og økonomisk verdi (Pralahan og Ramaswamy i Boswijk et al. 2007:52). En opplevelsessøkende kunde definerer også produktets verdi målt i graden av opplevelse (ECON, 2008). Det vil derfor være nærliggende at opplevelsesbedrifter benytter et kundeperspektiv på verdiskapningsbegrepet.

Sett opp mot innovasjon vil dette innebære innovasjonsmodeller som er mer åpne for at eksterne kilder til ideer ofte er mer verdifulle enn interne, hvor åpne innovasjonsmodeller sikter til at innovasjonsprosesser skjer både innenfor bedriftens grenser og med innflytelse og kompetanse fra eksterne kilder, herunder kundene. Dette baserer seg på forestillingen om at ikke alle smarte personer jobber for en enkelt virksomhet (Johannessen & Olsen, 2010). Opplevelsesbedrifter burde derfor fokusere på å utvikle opplevelser som øker verdien sett fra kundens side og dermed også deres betalingsvillighet, men som også bidrar til å øke størrelsen på kaken ved å nå flere kunder.

Dersom verdiskapning sees fra kundens side vil dette også medføre at bedriftens utviklingsprosesser innehar et kundeperspektiv.

**Antakelse 6:** Ettersom en opplevelsessøkende kunde vurderer produktets verdi målt i grad av oppnådd opplevelse burde opplevelsesbedrifter ha innovasjonsmodeller som er åpne for eksterne kilder, hvor kunden settes i fokus og være en del av utviklingen av nye og eksisterende produkter, ettersom det er kundene som vurderer om endringene er verdiskapende.

**Implikasjon 6:** Opplevelsesbedrifter burde ha innovasjonsmodeller som er åpne for eksterne kilder, hvor kunden burde settes i fokus og være en del av utviklingen av nye og eksisterende produkter, ettersom det er kundene som vurderer om endringene er verdiskapende.

## 2.6 Kundeperspektivet

Nedenfor har jeg valgt å si litt om hva kundeperspektivet innebærer før jeg knytter dette opp mot kundeinvolvering i utviklingsprosesser. Jeg har også valgt å ta for meg konseptet service failure.

Mye av den aktuelle litteraturen som omhandler kundeperspektiv og kundeinvolvering er basert på utvikling av nye tjenester. Jeg har valgt å bruke deler denne litteraturen når det kommer til opplevelser også. Dette kommer av at opplevelser anses som en videreutvikling av tjenester, samtidig som kundens subjektive vurdering av verdien til en opplevelse stemmer overens med essensen i kundeperspektivet. Denne essensen innebærer at kunden er en viktig kilde til informasjon med hensyn på å utvikle nye tjenester/opplevelser som er attraktive både for nye og eksisterende kunder (Skålsvik, 2009). I lys av Johannesen og Olaisens (1995) definisjon av innovasjon omkranser dette både utviklingen av eksisterende opplevelser og nye opplevelser, som oppleves som ny for den som tar den i kommersiell bruk. I følge Fache` (2000) opplever bedrifter gjennom trykk fra mer krevende kunder et sterkere behov for å utvikle nye tjenester, samt øke kvaliteten på tjenesten sett fra kundens ståsted. Derfor anses kundeperspektivet som viktig innen en markedsorientert tilnærming når det gjelder å utvikle tjenester. Den største utfordringen i følge Priem (2007) er hvordan man skal inkorporere kundens ”stemme” i utvillingsprosessen.

Kunder leter etter løsninger eller pakker som de kan bruke til å skape verdi for dem (Skålsvik, 2009). Essensen for en leverandør av opplevelser vil da være å forstå hva som generer verdi for kunden. Et eksempel kan være en turist som ønsker å oppleve hundekjøring, men hvor opplevelsen ikke skaper tilstrekkelig verdi for han siden bekledning er for dårlig og han fryser. På samme måte kan en lang reise fra flyplassen til der hvor kjerneopplevelsen skal ta plass oppleves som heftende.

Kundeperspektivet innebærer dermed at opplevelsesbedriftene må skaffe til veie informasjon om hva som skaper verdi for kunden, i forhold til forventninger og behov knyttet til totalopplevelsen. Opplevelsesbedriften vil på denne måten foreta en grundig undersøkelse av kundens verdier, vaner, preferanser og behov (Skålsvik, 2009). Dette anses som viktig siden det å møte kundens behov er nå betraktet som virksomhetens hovedobjektiv (Esteban et al., 2002).

**Antakelse 7:** Kundene leter etter løsninger som de kan bruke til å skape verdi for dem. Opplevelsesbedrifter er derfor avhengige av å møte kundenes behov.

**Implikasjon 7:** Opplevelsesbedrifter burde legge til grunn et kundeperspektiv, ettersom det er viktig for dem å finne ut av som skaper verdi for kunden, gjennom deres forventninger og behov.

### 2.6.1 Kundeinvolvering

Ved å legge til grunn et kundeperspektiv medfører dette også bruk av kundeinvolvering i bedriftens utviklingsprosesser. Motivet bak kundeinvolveringen er ikke bare å forstå kundens utalte behov, men også deres latente behov. Får å kunne forstå kundenes behov foreslås det at bedrifter skaper prosesser som legger til rette for læring tidlig i prosessen. Læring handler i midlertidig om mer enn å stille kunden enkle spørsmål. Det er ikke lett for kunden å forestille seg en innovasjon som enda ikke eksisterer. Et eksempel som ofte brukes er at ingen fortalte Apple at de ønsket seg en Iphone. Konsekvensen av dette er at kunder kan gi misvisende svar mhp. bruk, interesse for produktet etc. Det og alene basere seg på hva kunden sier er derfor sjelden tilstrekkelig for å forstå kundenes ekte behov. Det kreves derfor en mer interaktiv utvilingsprosess for å forstå kundenes ekte behov (Edvardsson et al, 2006).

Edvardsson et al. (2006) peker på to typer kundeinvolvering. Den første er koblet til en mer tradisjonell tilnærming hvor man ønsker å lære mer om kunden, deres latente behov, ønsker og verdier i forhold til å lære hva som skaper verdi for kunden. Den andre typen kundeinvolvering forutsetter en mer avansert tilnærming hvor kunden blir brukt i mer innovative hensyn. Dette innebærer at kunden tar en aktiv del i utviklings-/innovasjonsprosessen. For eksempel som en del av et utviklingsteam. I begge tilfeller er tilbakemeldinger fra kundene viktige kilder til å forbedre bedriftens prosesser, i tillegg til å tilegne seg verdifull informasjon om kundene som kan brukes i utviklingssammenheng. Her er konseptet service failure relevant, siden service failure kan gi verdifull informasjon om kundene gjennom deres tilbakemeldinger.

**Antakelse 8:** Kundeperspektivet innebærer kundeinvolvering i bedriftens for å forstå kundenes behov. Det å alene basere seg på kundens uformelle tilbakemeldinger er ikke tilstrekkelig for å forstå kundenes ekte behov.

**Implikasjon 8:** Opplevelsesbedrifters utviklingsprosesser må derfor legge til rette for læring gjennom samhandling med kundene.

### 2.6.2 Konseptet Service failure

En service failure er definert som *"et sammenbrudd i leveransen av en tjeneste; tjenester som ikke møter kundens forventninger"* (Hoffman & Bateson 1997:327). Tjenesteleveranser omhandler hvor, når og hvordan et tjenesteprodukt leveres til kunden (Lovelock and Wright 1999:50). En tjenesteleveranse har flere faktorer til felles med det å levere opplevelser:

Kunden som samprodusent, menneske som en del av leveringsprosessen, produksjon og konsum skjer ofte samtidig og det kan være vanskelig for kunden å evaluere opplevelsen på forhånd. Dette er faktorer som bidrar til å øke risikoen for service failure, sett fra kundens side (Skålsvik, 2009). I følge Bejou and Palmer (1998:1), tester også service failure kundenes forpliktelser ovenfor organisasjonen.

Noen opplevelsesbedrifter har utfordringer knyttet til det å bygge opp en stabil og lojal kundemasse. Mange av deres kunder er dermed førstegangsbesøkende turister. Disse har heller ikke bygd opp lojalitet og forpliktelser ovenfor opplevelsesbedriften. De forventer derfor å få verdi for pengene sine og deres toleranse ovenfor service failure forbundet med leveransen av opplevelsen er sannsynligvis lav (Skålsvik, 2009). Dermed vil effektiv planlegging og administrering av slike service failure være viktig for opplevelsesbedrifter som ofte har tett kontakt med kundene.

I følge Hoffmann & Bateson (1997:327), inntreffer service failure ved kritiske hendelser i møte med en tjeneste. Møte med tjenesten (eng. service encounters) defineres som ”*en tidsperiode hvor kunden samhandler direkte med tjenesten*” (Shostack 1985:243). Dette inkluderer altså både samhandlinger med fysiske fasiliteter og andre synlige elementer, så vel som menneskelige samhandlinger (Skålsvik, 2009). Flere slike møter med tjenesten forekommer i samhandlingen mellom opplevelsesbedriften og kunden. For eksempel når kunde ankommer en opplevelsesbedrifts fasiliteter vil de ofte forvente at noen tar dem i mot. Slike møter tar også plass hvor den menneskelige samhandlingen er fraværende. Dette kan også være når de undersøker opplevelsesbedriftens forskjellige tilbud på nettsidene deres, og ikke finner tilstrekkelig informasjon. Slike situasjoner kan være kilder til service failure, for eksempel som følge av kommunikasjonssvikt.

**Antakelse 9:** Karakteristikk knyttet til opplevelser, herav lite lojal kundemasse, hyppig kontakt med kundene og vanskeligheter knyttet til evaluering av opplevelsen i forkant øker risikoen for service failure.

**Implikasjon 9:** Service failure kan være kilder til læring om kunden. Opplevelsesbedrifter burde derfor være i stand til lære av og håndtere service failure.

## 2.7 Kunden og Innovasjonsprosessen

Tradisjonelle innovasjonsprosessmodeller har ofte et lineært og sekvensielt preg (de Jong et al., 2003). Kundeinformasjon brukes i beste fall som input til interne prosesser. Som omtalt



tidligere krever kundeinvolvering en mer helhetlig og interaktiv tilnærming mellom bedriften og kundene for å forstå deres ekte behov. Det er avgjørende at nye tilbudet korresponderer med et behov som er viktig og verdifullt nok for kunden slik at han/hun er villig til å betale for det. Dette innebærer et perspektiv på innovasjon som noe som bidrar til å beholde eksisterende kunder, men som først og fremst skal bidra til å skaffe nye kunder (Gustafsson & Johnson, 2003). Kundeinvolvering har derfor et offensivt preg og søker verdiskapning fremfor verdikapring.

I begynnelsen av en innovasjonsprosess er hensikten med å involvere kunden i prosessen at kunden skal kunne generere ideer som hjelper bedriften til å fokusere deres innovasjonsinnsats. Dette er en kreativ fase hvor bedriften ønsker å tilby opplevelser som er tilpasset framtidige behov (Edvardsson et al., 2006). Målet er å øke forståelsen for problemet kunden trenger å løse og opplevelsen de ønsker og oppnå. Dette krever kontakt direkte med kundene for å forstå deres underliggende verdier og behov. Dette medfører bruk av metoder som gir en dyp forståelse av kunden. Samtidig er det viktig å være klar over at kunder ikke har noen tidligere erfaring av helt nye produkter og tjenester (Gustafsson & Johnson, 2003). Ofte innebærer derfor kundeinvolvering observering og graving for å forstå det underliggende som kunden ønsker å oppnå.

Senere i innovasjonsprosessen kan kunden involveres i og teste og fjerne potensielle feil knyttet til det nye eller forbedrede opplevelsesproduktet. På tilsvarende måte som ved mange tjenester vurderer kunden i midlertidig opplevelsen først når den konsumeres, noe som gjør det vanskelig og teste opplevelsen før kjøpshandlingen finner sted. Kundene kan derfor sees på som samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov.

**Tabell 1 - Forskjellige formål og faser for kundeinvolvering (Edvardsson et al., 2006).**

<b>Formål med kundeinvolveringen</b>	<b>Fase for kundeinvolvering</b>
Samle informasjon om brukeren/kunden	Planlegging
Få nye ideer	Idégenerering
Tilpassing av produktet/tjenesten	Prototyping
Feilsøking	Testing
Kontroll av kundens opplevelse	Anvendelse/Bruk
Opplæring av kunden og lære av kunden	Alle fasene

Tabellen viser at ved flere av samhandlingene mellom kunde og bedrift er det muligheter for potensiell utveksling av kunnskap. Kunden kan lære mer om mulighetene i bedriften og bedriften kan lære mer om kundens behov (Edvardsson et al., 2006).

**Antakelse 10:** Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og kan derfor være en viktig kilde til informasjon i utviklingsprosesser

**Implikasjon 10:** Kunden kan derfor involveres i alle fasene av utviklingsprosessen for utveksling av kunnskap og læring med hensyn på hva som skaper verdi for kunden.

## 2.8 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

Jeg har valgt å oppsummere med en tabell som viser de antakelsene jeg har kommet fram til med bakgrunn i litteraturgjennomgangen. Disse vil sees opp mot svarene jeg fikk fra bedriftene gjennom datainnsamlingen.

*Tabell 2 - Oppsummering av antakelser*

Tema	Antakelser
<b>Opplevelser</b>	<b>Antakelse 1:</b> Å skape det meningsfulle er viktig for å tilfredsstille en opplevelsessøkende kunde.
<b>Tiltrekke kunder utover natur og kultur</b>	<b>Antakelse 2:</b> Naturbaserte opplevelsesbedrifter burde ta hensyn til at opplevelsesøkonomien stiller større krav til kundens totalopplevelse.
<b>Samfunnsmessige drivkrefter med betydning for opplevelsesnæringen</b>	<b>Antakelse 3:</b> Økende etterspørselen etter opplevelser kan forklares av flere samfunnsmessige drivkrefter som; sosiokulturelle, økonomiske, teknologiske, politiske og miljømessige drivkrefter, som igjen påvirker hverandre.
<b>Verdiskapning</b>	<b>Antakelse 4:</b> Det antas at verdiskapningsbegrepet burde knyttes opp mot kundes vurdering av nytten knyttet til forbruket, ettersom et slikt perspektiv i større grad er forenelig med innovasjon ovenfor dagens globale kunder som i større grad forventer skreddersydde produkter og tjenester, basert på individuell og øyeblikkelig tilbakemelding.
<b>Innovasjon</b>	<b>Antakelse 5:</b> Innovasjon er viktig for å oppnå verdiskapning, samt nødvendig for opplevelsesbedrifter siden etterspørselen etter

	opplevelser anses som flykting, og opplevelser i større grad må være nye for å være interessante.
<b>Verdiskapende innovasjon og opplevelser</b>	<b>Antakelse 6:</b> Ettersom en opplevelsessøkende kunde vurderer produktets verdi målt i grad av oppnådde opplevelser burde opplevelsesbedrifter ha innovasjonsmodeller som er åpne for eksterne kilder, hvor kunden settes i fokus og er en del av utviklingen av nye og eksisterende produkter, ettersom det er kundene som vurderer om endringene er verdiskapende.
<b>Kundeperspektivet</b>	<b>Antakelse 7:</b> Kundene leter etter løsninger som de kan bruke til å skape verdi for dem. Opplevelsesbedrifter er derfor avhengige av å møte kundenes behov.
<b>Kundeinvolvering</b>	<b>Antakelse 8:</b> Kundeperspektivet innebærer kundeinvolvering i bedriftens utviklingsprosesser for å forstå kundenes behov. Det å alene basere seg på kundens uformelle tilbakemeldinger er ikke tilstrekkelig for å forstå kundenes ekte behov.
<b>Konseptet service failure</b>	<b>Antakelse 9:</b> Karakteristikk knyttet til opplevelser, herav lite lojal kundemasse, hyppig kontakt med kundene og vanskeligheter knyttet til evaluering av opplevelsen i forkant øker risikoen for service failure.
<b>Kunden og innovasjonsprosessen</b>	<b>Antakelse 10:</b> Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og kan derfor være en viktig kilde til informasjon i utviklingsprosesser

### 3 Metode

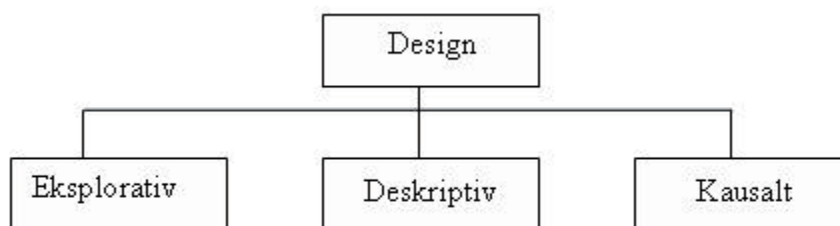
I denne delen av oppgaven beskrives den metodiske tilnærmingen som benyttes i oppgaven. Først presenteres valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, før jeg beskriver hvilken metode som blir benyttet i oppgaven. Deretter forklarer jeg hvordan jeg gikk frem for å samle inn data og analysere disse. Etter dette diskuteres gyldigheten av studiet. Til slutt tar jeg for meg noen refleksjoner til valg av metode.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi

Forskningsdesign forklarer og forsvaret hva slags data som skal samles, hvordan disse skal samles og fra hvem (Easterby-Smith et al., 2008). Forskningsdesign er av stor betydning for å sikre at problemstillingen blir belyst på en riktig måte og fungerer som en overordnet plan for hvordan man skal gjennomføre forskningsprosjektet. Designet ser på hvordan man skal komme seg fra ide til et ferdig resultat (Jacobsen D. I., 2005).

Valg av forskningsdesign har sammenheng med forkunnskapene man har på det man har valgt å forske på. I mitt tilfelle var det vanskelig å forutsi hvilke svar jeg kunne forvente. På bakgrunn av litteratur og medieoppslag som tiltrakk meg til å skrive om temaet hadde jeg på forhånd gjort meg opp noen tanker hvilke resultater man kunne tenke seg å finne, selv om jeg langt fra hadde noen klare tanker rundt forventede svar. Jeg gikk med andre ord ikke inn i en ren konstruktivistisk forskning med helt åpent sinn. Samtidig startet jeg ikke med noen konkrete hypoteser som skulle testes opp mot noen konkrete variabler. Tilnærmingen var derfor heller ikke på den ekstreme positivistiske siden.

Jeg hadde trevalg i type forskningsdesign; eksplorativ, deskriptiv og kausalt.



*Figur 3 - Forskjellige typer forskningsdesign*

I oppgaven min har jeg valgt en kombinasjon av et deskriptivt og eksplorerende design. Det var naturlig å bruke et deskriptivt design i oppgaven siden jeg ønsket å kartlegge hvilken form

innovasjon hadde i de aktuelle bedriftene og hvilken rolle kunden og drivkrefter spiller i denne prosessen (Nyeng, 2008). Denne typen design tillot meg også i større grad å gå i dybden med informantene.

Oppgaven har også et eksplorerende design ettersom jeg ønsket å komme frem til ny kunnskap om innovasjon blant naturbaserte opplevelsesbedrifter (Saunders et al., 2003). Dette designet brukes også når man skal forske på et ukjent eller uklart fenomen. Hva informantene i vår undersøkelse mente om verdiskapende innovasjoner, kundens rolle og næringens drivkrefters påvirkning på deres etterspørsel var i stor grad uklart for meg, noe som gjorde designet aktuelt for min oppgave. Det eksplorerende designet var også hensiktsmessig da det kjennetegnes som fleksibelt, noe som ga muligheten til å gjøre endringer underveis, dersom funnene mine krevde dette.

Etter valget av forskningsdesign måtte jeg velge den forskningsstrategien som var best egnet til å løse problemstillingen min, innen de gitte tids- og kostnadsrammer. Casestudier anses å være særlig nyttig når studerer virkelige fenomener i en sosial verden, som organisatoriske prosesser i en virksomhet (Gummesson, 2000). Motivet i casestudier er å undersøke et eller flere fenomener. Yin (2003) underbygger dette ved å hevde at casestudier er fortrukket ved forskningssubjekter som ikke kan skilles ut fra konteksten sin. Målet med oppgaven var også å få tilgang til subjektets erfaringer, noe som gjorde det ugunstig å skille subjektet fra konteksten.

Det pekes på at en generell svakhet med casestudier er at de ikke er generaliserbare (Jacobsen D. I., 2000). Dette unngikk jeg gjennom at generalisering ikke var et formål i seg selv.

### **3.2 Valg av metode**

Mitt valg av metode referer til hvordan jeg tilnærmet meg datainnsamlingsprosessen for å finne svar på min problemstilling. I de fleste metodebøker skilles det hovedsakelig mellom kvalitative og kvantitative metoder. Siden jeg var ute å kartlegge og øke forståelsen rundt kundene, drivkrefter, verdiskapning og innovasjon blant et utvalg naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge, krevde problemstillingen at jeg på forhånd hadde kunnskaper om disse temaene. Det var derfor mest hensiktsmessig for meg å benytte kvalitativ metode i forskningsprosessen, ettersom kvalitativ metode handler om å fortolke og forstå (Johannessen et al., 2004). Fokuset vil derfor ligge på dybden, innholdet og forståelsen av fenomenet fremfor hyppigheten og omfanget, som oftere er fokuset ved kvantitative tilnærminger. En annen grunn til at jeg valgte å benytte meg av kvalitativ metode var at jeg

ønsket å studere informantene i deres naturlige setting, ettersom det gjorde det lettere å forstå helheten av fenomenet jeg studerte (Rye, 2002). Uten helhetlig forståelse av deres syn på verdiskapning, kunden, drivkrefter og innovasjon kunne jeg ikke kartlegge hva bedriftene gjorde for å skape verdiskapende innovasjoner og sammenligne dette mot litteraturgjennomgangen.

Siden jeg hadde valgt å ha en vid problemstilling var det mulig å få dypere forståelse av bedriftenes syn verdiskapende innovasjoner, og gjengi en beskrivelse av disse. Gjennom kvalitativ forskning studerte jeg bedriften fra innsiden, og vi fikk derfor med meg de nødvendige aspekter for å svare på problemstillingen. Jeg har også valgt å beskrive fasene vi gjennomgikk i analyseprosessen senere i dette kapittelet, siden gjennomsiktighet er et krav i kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al., 2004).

### **3.3 Datainnsamling**

I dette kapitlet presenterer jeg hvilke type data jeg har benyttet meg av, samt hvordan innsamlingen av disse dataene foregikk. Deretter følger en kort presentasjon av utvalget før jeg til slutt gir en utdypende beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene.

#### **3.3.1 Primærdata**

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av primærdata. Dette innebærer at jeg benyttet meg av data som ble samlet inn direkte fra informantene mine, og som ble skapt gjennom forskningen jeg utførte (Easterby-Smith et al., 2008). Jacobsen (2005) peker på fire forskjellige metoder for kvalitativ datainnsamling; individuelle åpne intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse. Jeg har valgt å benytte meg av individuelle intervjuer. Det individuelle intervjuet anses som egnet når relativt få enheter undersøkes og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen D. I., 2005). Dette passer med oppgavens formål som søker å forstå og forklare verdiskapende innovasjoner i et utvalg naturbaserte opplevelsesbedrifter.

#### **3.3.2 Utvalg**

Før jeg startet med datainnsamlingen måtte jeg bestemme meg for hvor jeg skulle hente informasjonen fra. Jeg ønsket å intervju 4-5 naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge. Jeg ønsket i midlertidig ikke å bare intervju opplevelsesbedrifter som befant seg innenfor kjøreavstand. Jeg søkte derfor forskningsprogrammet Opplevelser i Nord etter midler til å reise en tur til Troms, hvor jeg da fikk mulighet å intervju ytterligere tre bedrifter i Tromsø og omegn i tillegg til to bedrifter i Bodø innenfor de rammer jeg hadde til rådighet. Bedriftene

representerte også forskjeller i hvilke typer naturbaserte opplevelser de kunne tilby. Grunnet til dette var at jeg ønsket å se om det eksisterer variasjoner. Bedriftene representerer også et ulikt antall ansatte, alder og forskjellig kompetanse. De bedriftene jeg har intervjuet er:

- Stella Polaris AS
- Artic Seasport
- Tromsø Villmarkssenter AS
- Polaria
- Lyngsfjord Adventure AS

Jeg kontaktet bedriftene først på telefon hvor jeg kort presenterte meg selv og oppgaven. Jeg hadde også et standardisert dokument med ytterligere presentasjon av oppgaven for de som ønsket dette. Etter de hadde fått satt seg inn i dokumentet fulgte jeg opp med en ny telefonsamtale, hvor jeg fikk avtalt tidspunkt med tanke på gjennomføringen av selve intervjuet. Jeg har valgt å omtale informantenes roller i bedriften, samt lokalisering for intervjuet i neste avsnitt.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervju**

For å skaffe de nødvendige primærdata valgte jeg å benytte meg av dybdeintervjuer. Denne typen intervju gav meg mulighet å komme dypt inn på informantene for å komme nært inn på de nødvendige dimensjoner knyttet til verdiskapende opplevelser ut fra deres kontekst. Dette bidro til å skape forståelse av fenomenet basert på informantenes personlige erfaringer (Easterby-Smith et al., 2008).. Dette innebærer at jeg i tillegg til å få vite informantenes synspunkter også fikk innsikt i hvorfor de hadde disse synspunktene, noe som bidro til å skape forståelse.

Jeg hadde mulighet å reise til alle bedriftene for å gjennomføre intervjuene og møte informantene personlig. Dette var fordelaktig siden jeg da hadde mulighet å observere informantenes holdninger og kroppsspråk (Easterby-Smith et al., 2008). Jeg kunne dermed observere de reagerte på forskjellige spørsmål jeg stilte, og om de forsto spørsmålet og svarte oppriktig på det. Jeg valgte å intervju nøkkelpersoner i bedriftene, siden disse hadde størst kunnskap om det aktuelle teamet og dermed var best skikket til å besvare min problemstilling. Tabellen under gir oversikt over hvem jeg intervjuet i bedriftene, deres rolle i bedriften og hvor intervjuet fant sted.

**Tabell 3 - Oversikt over informanter**

<b>Bedrift</b>	<b>Informant</b>	<b>Sted for intervju</b>
Stella Polaris AS	Knut Westvig, daglig leder og eier	Stella Polaris, Molloen, Bodø
Tromsø Villmarkssenter AS	Gunhild Johansen, kontor- og markedsføringsansvarlig	Tromsø Villmarkssenter, Håkøybotn, Tromsø
Lyngsfjord Adventure AS	Morten Pettersen, daglig leder	Lyngsfjord Adventure villmarkscamp, Tamokdalen, Balsfjord
Polaria	Geir P. Stokke, Daglig leder	Polaria, Tromsø
Arctic Seasport	Torfinn Andreassen, Daglig leder og eier	Arctic Seasport, Naustad, Bodø

Av tabellen ser vi at alle intervjuene tok plass ved bedriftenes lokaler. Dette medførte at informantene var i sine naturlige omgivelser, noe som kan bidra til at man lettere får tilgang til informantenes erfaringer (Easterby-Smith et al., 2008). Intervjuet med Morten Pettersen i Lyngsfjord Adventure AS ble på initiativ fra dem gjennomført i bedriftens egen villmarkscamp fremfor i deres kontorlokaler, siden jeg da ville få et bedre inntrykk at hva de holdt på med.

Før jeg startet med intervjuet ønsket jeg å gjøre informantene oppmerksomme på noen forhold. Jeg gjorde dem oppmerksomme på at informasjonen de delte med meg ville bli brukt i oppgaven som vil være tilgjengelig for offentligheten i ettertid. Videre ville datamaterialet jeg samlet inn gjøres tilgjengelig for forskere i forskningsprosjektet Opplevelser i Nord, som en del av det tidligere omtalte reisestipendet. Analysedelen ville også bli skrevet på et generelt nivå. Dette innebærer at jeg ikke vil knytte eventuelle sitater direkte opp mot en konkret bedrift, med mindre det er svært nødvendig for å forstå konteksten. I så fall ville jeg sjekke sitatet opp mot den aktuelle informanten før publisering.

Jeg ønsket å bruke båndopptaker under intervjuene. Dette for å sikre at jeg fikk med meg all informasjonen som ble sagt. Dette klarerte jeg med informantene med informantene før intervjuet startet. Ingen av informantene hadde noe i mot at det ble brukt båndopptaker. Bruk av båndopptaker bidro til at jeg fikk med meg all nødvendig informasjon, samtidig som jeg i ettertid kunne hente frem informasjon jeg ikke fikk med meg under selve intervjuet. Jeg



kunne også i større grad fokusere på informanten framfor å skrive notater. Dette bidro til bedre flyt i intervjuet, gjennom å vise oppriktig interesse i hva informantene uttalte. Det ble også enklere å følge intervjuguiden, og ikke minst stille oppfølgingsspørsmål der hvor jeg anså det som nødvendig.

### 3.3.4 Intervjuguide

Under intervjuet valgte jeg å benytte meg av en intervjuguide jeg hadde laget på forhånd. Jacobsen (2005) peker på flere viktige faktorer ved en intervjuguide, som jeg har valgt oppsumere:

- Den skal starte med en forside som forklarer hvilket tema intervjuet skal handle om, hensikten med intervjuet og hvor lang tid det skal ta.
- De første spørsmålene i intervjuguiden bør være om intervjuobjektets rolle, stilling, og om bedriften.
- Etter innledningsspørsmålene skal intervjuguiden inneholde detaljspørsmål om det som er kjerneinformasjonsbehovet.
- Sluttfasen kan bestå i ekstra spørsmål og synspunkter både fra intervjuere og intervjuobjektet for å løse eventuelle uklarheter.

Min intervjuguide besto av en standard forside hvor jeg hadde skrevet litt om meg selv, hva oppgaven handlet om, noen tema vi kom innom gjennom intervjuet og hvor lang tid jeg anslo at intervjuet ville ta. Dette videreformidlet jeg til informantene. De første spørsmålene omhandlet bedriften og informantens rolle. Dette for å skape en helhetlig ramme rundt intervjuet. Deretter fortsatte jeg med spørsmål som omhandlet oppgavens tema og problemstilling. Underveis, og i sluttfasen av intervjuet benyttet jeg meg av oppfølings- og tilleggsspørsmål der hvor jeg følte det var nødvendig for å oppklare eventuelle forhold som informantene kunne ha vanskeligheter med å forså. Det kunne være enkelte spørsmål eller forhold som kunne være forbigått. Lengden på intervjuet varierte fra 40 minutter til 1 time og 30 minutter. Når samtalen nærmet seg slutten og informantene ikke hadde mer å legge til foretokk jeg et raskt overblikk over intervjuguiden for å sjekke at alle temaer var dekket. Jeg spurte også informantene om de hadde noe de ville legge til. Videre ble de gjort oppmerksomme på at de kunne kontakte meg dersom de hadde spørsmål om oppgaven eller intervjuet. Jeg spurte også om det var greit om jeg kunne kontakte dem dersom jeg hadde noen tilleggsspørsmål eller om det var noe jeg oppfatter som uklart når jeg transkriberte intervjuet.

### 3.3.5 Spørsmål intervjuguide

Spørsmålene i intervjuguiden er hovedsakelig baserte på litteraturgjennomgangen og dens antakelser. Allikevel er ikke alle spørsmålene en direkte gjengivelse av en spesifikk antakelse. Flere av spørsmålene har derfor en mer indirekte tilnærming mot antakelsene. Hovedgrunnet til dette er at et sentralt poeng er å tilpasse intervjuet til den vi skal intervju. Jacobsen (2005) sier her at man bør reflektere grundig over hvilken intervjustil som passer til hvert enkelt intervjuobjekt. På forhånd av intervjuene visste jeg at tidligere forskning har pekt på at kompetansen blant opplevelsbedrifter oppleves som variabel (Hjalager, 2002), spesielt blant små opplevelsbedrifter (Sundbo et al., 2006). Tiltross for at et begrep som innovasjon de senere år har blitt viet større oppmerksomhet var jeg usikker på hva informantene ville legge i begrepet. Dette gjelder også begreper som kundeperspektiv og service failure.

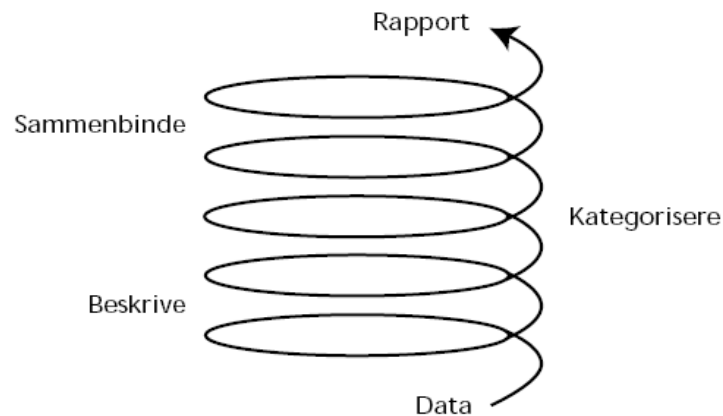
Jeg valgte derfor å basere intervjuguidene på fem åpne temaer; om bedriften, kunden, verdiskapning, drivkrefter og innovasjon. Innenfor hvert tema valgte jeg derfor å starte med åpne spørsmål som ikke la føringer på hva informantene skulle legge i forskjellige begreper. Formålet var at informanten i større grad skulle åpne seg opp og at svaret da ville reflektere hva som opptok dem mest innen det aktuelle temaet. Førsteutsagnet blir i så måte viktig. De etterfølgende spørsmålene var mer konkrete for å nyansere de åpne spørsmålene. Samtidig benyttet jeg meg av og til av hjelpespørsmål, med hensyn å sette i gang tankeprosessen når jeg følte at informanten ikke følte seg helt sikker på det åpne spørsmålet. Et eksempel kan være på følgende spørsmål til informantene: Hvilke samfunnsmessige trender/drivkrefter anser dere som viktige ovenfor etterspørselen etter deres opplevelser? Dersom jeg følte informanten var usikker kunne jeg følge opp med å spørre; Er det noen faktorer i samfunnet du følger ekstra godt med, siden disse faktorene vil påvirke etterspørselen etter opplevelsene deres? Noen ganger benyttet jeg meg av kontrollspørsmål som jeg ikke hadde definert på forhånd for å forsikre meg om at jeg hadde rett forståelse av informantens svar. Et annet eksempel var at jeg også valgte å benytte meg av ordet utvikling sammen med innovasjonsbegrepet for å forsikre meg om at informantene forsto spørsmålet ut fra den konteksten det ble stilt.

I praksis viste deg seg at ved å starte med de åpne spørsmålene åpnet de fleste informantene seg og svarte både lenge og utfyllende om det aktuelle temaet. Noen ganger medførte dette sidespor i forhold til temaet jeg ønsket å ta opp, men de etterfølgende spørsmålene bidro da til å snevre inn svaret mot det aktuelle temaet slik at jeg fikk skapt meg en forståelse av informantenes meninger. Det hendte også at enkelte svar også gikk på tvers av flere tema, også andre spørsmål jeg enda ikke hadde stilt. Dette noterte jeg meg i margin med tanke på

analysen, samtidig som spørsmålet som omhandlet temaet i større grad ble viet til utdypning av hva informantene svarte tidligere.

### 3.4 Analysemetode

For analyse benyttet jeg meg av et analyseverktøy fra Jacobsen (2000) som innebærer en prosess med å beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde.



*Figur 4 - Analyseprosess for kvalitativ metode*

Beskrivelsen startet med å transkribere innsamlet data. Dette resulterte i mange sider materiale for hvert intervju. Jeg måtte deretter strukturere materialet for å gjøre det mer mottakelig for videre analyse. Overflødig materiale som digresjoner og gjentakelser ble fjernet. Videre skilles det mellom vesentlig og uvesentlig materiale. En slik prosess vil også være preget av forskerens forståelse og tolkning av informasjonen, noe som også er sentralt i kvalitative metoder (Holme & Solvang, 1998).

Neste steg i analysen var å rette fokus mot et mye bredere syn temaene materialet inneholder. Dette gjorde jeg ved å kategorisere dem. De delene som handler om samme tema ved fenomenet hører sammen i en kategori. Kategoriserte uttalelser fra respondenter er enklere å sammenligne og forskjellige temaer kan belyses fra flere vinkler. Siden kvalitativ analyse instruerer forskeren til å være mottakelig for ideer, bør ikke kategoriene være forhåndsbestemt, men det kan være greit å la kategoriene i intervjuguiden utgjøre det første settet med kategorier (Jacobsen D. I., 2005). Jeg startet med å selekttere kategorier direkte fra intervjuguiden, men etter hvert endret jeg enkelte kategorier på bakgrunn av materialet. Neste steg i analysen er å rette fokus mot et mye bredere syn på temaer dataene inneholder. Dette

blir enklere ved å kategorisere dem. De delene som handler om samme tema ved fenomenet hører sammen i en kategori. Kategoriserte uttalelser fra respondenter er enklere å sammenligne og forskjellige temaer kan belyses fra flere vinkler. Siden kvalitativ analyse instruerer forskeren til å være mottakelig for ideer, bør ikke kategoriene være forhåndsbestemt. Kategoriene skal være relevant for data fra intervjuene, og noen kategorier kan selekteres direkte fra intervjuguiden. De bør også gi en relevant mening for andre utenfor undersøkelsen, og hvordan eksisterende teori/empiri har behandlet slik kategorisering før. Denne kontrollen av kategoriene er viktig for validiteten i undersøkelsen. Da jeg følte at materialet ikke åpnet for flere endringer, var jeg ferdige med kategoriseringen.

Etter at materialet er kategorisert måtte jeg tolke det, gjennom å se etter årsaker og meninger med uttalelsene. Dette innebærer at jeg først så etter likheter og ulikheter mellom bedriftene, før jeg så etter eventuelle sammenhenger mellom kategorier. Jeg så også etter mangel på sammenhenger, og eventuelle årsaker til disse. Disse ble deretter sett i sammenheng med antakelsene og implikasjonene fra litteraturgjennomgangen som igjen leder til konklusjonen.

### **3.5 Oppgavens gyldighet**

Dersom man skal kunne si noe om undersøkelsens overførbarhet til liknende kontekster må man adressere validitet og reliabilitet. Disse to begrepene tenderer mot å assosieres med kvantitative undersøkelser, men de er også viktige i kvalitative undersøkelser. I kvantitativ sammenheng sier validitet dataens gyldighet og reliabilitet sier noe om dataens pålitelighet. I følge Riley et al. (2005) relateres disse faktorene mer til en kvalitetssikring av forskningsprosessen sett ut fra en kvalitativ sammenheng.

#### **3.5.1 Reliabilitet**

I en kvalitativ sammenheng knyttes gjerne pålitelighet om hvorvidt konsepter utledet fra studien har relevans i andre sammenhenger (Easterby-Smith et al., 2008) og hvorvidt studien står i mot tilfeldige påvirkninger av ulike slag (Kvale, 2001).

For å øke reliabiliteten benyttet jeg meg av båndopptaker i intervjusituasjon. Det var fordi jeg ønsket å få med all informasjonen som ble sagt og slik at jeg dermed kunne transkribere dette i ettertid. Dette er likevel ikke er fullverdig substitutt til å være til stedet siden man ikke har tilgang til nyanser i intervjuet som kan oppfattes gjennom informantens kroppsspråk.

Under selve intervjusituasjonen var jeg klar og tydelig på hva jeg ville fram til slik at informantene ikke skulle misforstå og stilte oppfølgingsspørsmål der jeg anså det som

nødvendig. Dette bidro til å øke sannsynligheten for at det samme intervjuet utført av noen andre ville gitt tilsvarende svar. Jeg har også redegjort for mine datainnsamlings- og analysemetoder slik at andre får innsikt i måten undersøkelsene er gjennomført. Dette innebærer at intervjuguiden vil være vedlegg til oppgaven. Bakgrunnen min er en generell økonomibakgrunn på masternivå. Det siste året har jeg spesialisert meg innenfor entreprenørskap og innovasjonsledelse. Det er dermed viktig å være tydelig på hvilken kompetansebakgrunn oppgaven er tolket ut fra, slik at oppgaven har en høy grad av gjennomsliktighet.

I mitt tilfelle har jeg ikke fått testet resultatene opp mot tidligere undersøkelser, siden den eksisterer relativt lite forskning på området. Jeg tror i midlertidig at oppgavens gjennomsliktighet kan bidra til å gjøre resultatene testbare ovenfor andre forskere. Allikevel kan det være en utfordring knyttet til informantenes svar opp mot en annen setting. Eksempelvis var en av bedriftene midt i en større endringsprosess, hvor de ikke hadde gjennomført noe liknende tidligere. Dette hadde nok påvirkning ovenfor flere av svarene. Hadde jeg intervjuet bedriften ett år tidligere kan det tenkes at noen av svarene hadde vært annerledes.

### 3.5.2 Validitet

Validitet handler om undersøkelsen hadde klar tilgang på erfaringene/hendelsene /opplevelsene til dem som er med innen undersøkelsens rammer (Easterby-Smith et al., 2008). Med andre ord, gir undersøkelsen svar på det den er ment å gi svar på? Dette kalles gjerne for intern validitet. Jeg benyttet meg av strukturerte intervjuer som var fleksible for å sikre flyt, samtidig som intervjuguiden sikret at alle temaene ble dekket. Dette øker sannsynligheten for å få tilgang til informantens erfaringer (Johannessen et al., 2004). Bruk av båndopptaker sikret at informasjonen ble tatt vare på og analysert. Analyseprosessen søkte også kontinuerlig å avdekke irrelevant informasjon. Disse faktorene bidrar til å styrke den indre validiteten.

Begrepet ytre validitet omhandler hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og kontekster (Silverman, 2005). Problemstillingen min avgrenset oppgaven til å omhandle verdiskapende innovasjon i et lite utvalg naturbaserte opplevelsesbedrifter Nord-Norge. Med andre ord var ikke målet at undersøkelsen skulle være overførbart til en generell populasjon. Oppgaven er også analysert med hensyn på sammenligning mot de temaene som er omtalt i teorikapitlet, noe som ikke innebærer en overføring av resultatene til andre kontekster. Dette kommer også av at naturbaserte opplevelsesbedrifter eksisterer i et stort mangfold og

kjennetegnes som er diversifisert næring. For å kunne overføre resultater som peker på forskjeller/likheter mellom forskjellige typer naturbaserte opplevelsesbedrifter vil dette kreve et større representativt utvalg av naturbaserte opplevelsesbedrifter som leverer like opplevelser til samme kunder, som for eksempel et utvalg fiskecamper.

Det var imidlertid vanskelig for meg å være sikker på at resultatet av oppgaven beskriver virkeligheten helt nøyaktig. Dette vil kreve at resultatene fra oppgaven testes opp mot en lignende kontekst. En annen kritisk faktor for datakvaliteten er at enkelte av temaene kan for bedriftene oppfattes som sensitive for bedriften. Dette kan ha medført at noe informasjon ble holdt tilbake i forbindelse med intervjuet. Den indre validiteten til undersøkelsen anser jeg som god. Den ytre validiteten kan det stilles spørsmål med. Her må det legges til at målet heller ikke var å overføre resultatene til en definert populasjon. Jeg ser i midlertidig gjerne at annen forskning kan bygge videre på resultatene i en større kontekst.

### **3.6 Refleksjoner til metode**

I etterkant av datainnsamlingen har jeg gjort meg et par tanker vedrørende et par momenter som kunne bidratt til å styrke oppgavens validitet. Enkelte bedrifter var relativt forskjellige i forhold til hvilke opplevelser de tilbydde og dermed også kundene deres. De behovene og forventningene kundene har til en bedrift kan dermed vanskelig overføres til en annen bedrifts kunder, dette påvirker derfor konteksten til implikasjonene i litteraturgjennomgangen.

Alle informantene representerer bedriftene. Det kan derfor tenkes at deres utsagn er basert på at de ønsker å stille bedriften sin i et best mulig lys. Her kunne det vært interessant å supplere meningene fra disse som omhandler verdiskapning, kundeinvolvering, totalopplevelse, service failure, samt innovasjon med kundene deres' meninger. Dette kunne bidratt til å skape forståelse hvorvidt det er samsvar med bedriftens og kundenes meninger om disse temaene. På samme måte kunne intervjuer med Hurtigruten, turoperatører og landsdelsselskaper som Nordnorsk Reiseliv AS bidratt til å skape en større helhet der hvor disse aktørene er involverte i utviklingsprosessene til opplevelsesbedriftene.

Innledningsvis presiserte jeg at denne oppgaven hovedsakelig legger seg på et bedriftsnivå. Et forslag til videre forskning kan derfor være å fokusere problemstillingen mot flere opplevelsesbedrifter som leverer opplevelser til samme marked, eksempelvis fisketurisme eller utfluktsleverandører til Hurtigruten. Det kunne også vært interessant å se problemstillingen ut fra et nettverksnivå hvor andre aktørers rolle i innovasjonsprosessen sees i sammenheng med bedriftens og kundens rolle i denne prosessen.

## 4 Empiri

### 4.1 Beskrivelse av bedrifter

Bedriftene i denne oppgaven er valgt ut fra kriterier som størrelse, lokalisering og virksomhetsområde. Jeg har intervjuet bedrifter i Nordland og Troms, hvor fire av bedriftene er lokalisert i disse fylkenes største byer, Bodø og Tromsø. Unntaket er Lyngsfjord Adventure AS som er en relativt fersk opplevelsesbedrift lokalisert i Storfjord kommune, Troms. I Tromsø har jeg intervjuet opplevelsessenteret Polaria, samt den tradisjonsrike opplevelsesbedriften Tromsø Villmarkssenter AS, I Bodø har jeg intervjuet Stella Polaris AS som har eksistert siden 1990, samt fiskecampen Arctic Seasport. Polaria, Tromsø Villmarkssenter AS og Stella Polaris AS er også utfluktsleverandører for Hurtigruten (Hurtigruten ASA, 2010).



*Figur 5 - Viser den geografiske lokaliseringen til de bedriftene jeg har intervjuet.*

#### **4.1.1 Stella Polaris, Bodø**

Navn på bedrift: Stella Polaris AS

Antall ansatte: 3 faste, 20 deltidsansatte fordelt på båtførere og guider

Bedriftens lokalisering: Bodø, Nordland

Bedriftens virksomhetsområde: Arrangør av natur- og kulturbaserte utflukter i forbindelse med kurs, konferanse og andre events i Bodø. De er også utfluktsleverandør for Hurtigruten ASA.

Stella Polaris AS er en tradisjonsrik bedrift som har levert opplevelser helt siden selskapet ble etablert i 1990. Dagens virksomhet kan grovt sett deles i to:

Arrangør av natur- og kulturbaserte utflukter i forbindelse med kurs-, konferanse og events i Bodø og Lofoten. Altså de tilbyr er basert på natur- og kulturopplevelser. Med utgangspunkt i dette har de valgt ut 20-30 forskjellige aktiviteter fordelt på alt fra museum, havfiske, searfting og steinalderopplevelser. En gjennomføring av et arrangement trekker gjerne andre aktører med seg.

Utfluktsleverandør til Hurtigruten Group ASA. Hver dag i perioden 1.4 - 31.10 tilbys en safaritour med gummibåt til Saltstraumen som en av mange utflukter langs kysten. Utfukten er en suksess og er kåret til den nest beste utfukten til Hurtigruten Group for andre år på rad.

#### **4.1.2 Lyngsfjord Adventure, Storfjord kommune**

Navn på bedrift: Lyngsfjord Adventure AS

Antall ansatte: 4 faste, hvorav er sesongbaserte. Leier inn guider.

Bedriftens lokalisering: Oteren, Troms

Bedriftens virksomhetsområde: Tilbyr forskjellige naturbaserte opplevelser

Lyngsfjord Adventure AS markedsfører, selger og koordinerer pakker med reiselivsprodukter fra aktører i Tromsø, Storfjord, Lyngen, Balsfjord, Målselv og Bardu. De har også mottatt NHOs internasjoniseringsstipend blant annet for utvikling av et helårsprodukt med opplevelsesturisme (NRK, 2010).

De tilbyr opplevelser til alle, men har foreløpig satset mest på det private markedet. Alle opplevelsene deres er såkalte soft adventures som innebærer at alle kan delta, kunden trenger lite kunnskap om opplevelsen fra tidligere og kunden får også låne alt utstyr han/hun trenger.



På sommeren tilbyr de bredvandring, fjellvandring, fjellsykling, kanopadling, fjordfiske og samisk kultur. Hovedaktivitetene på vinteren omfatter hundesledeturer, scooterturer, reinsdyrssludekjøring, trugeturer, skiskole, nordlyssafari og overnatting i lavvo eller hytte.

#### **4.1.3 Tromsø Villmarkssenter, Tromsø**

Navn på bedrift: Tromsø Villmarkssenter AS

Antall ansatte: Vinter: 20-30, hvorav 20 faste. Sommer: 10-15, hvorav 10 faste.

Bedriftens lokalisering: Tromsø, Troms

Bedriftens virksomhetsområde: Naturbaserte opplevelsesprodukter

Tromsø Villmarkssenter AS er en opplevelsesbedrift som ble etablert for 20 år siden. De har de 3-4 siste årene opplevd vekst, og bedriften har utvidet seg i forhold til antall kunder, ansatte og opplevelser som tilbys.

På vinteren er hovedproduktet deres hundesledeturer og nordlysobservasjon. Som utflyktleverandør for Hurtigruten er det hundesledeturer som tilbys Hurtigrutens gjester ved anløp i Tromsø. Videre kan de også tilby langture i fjellet, trugeturer i tillegg til utleie av lavvoer og badestamp til arrangementer. Alle turene deres er kombinert med personlig guide. Om sommeren er hovedproduktet deres gårdbesøk, men de kan også tilby kajakk- og toppturer, samt bredvandring.

#### **4.1.4 Polaria, Tromsø**

Navn på bedrift: Stiftelsen Polaria

Antall ansatte: 6,5 faste, 12-13 årsverk totalt over hele året.

Bedriftens lokalisering: Tromsø, Troms

Bedriftens virksomhetsområde: Utstillingsvindu for forskning/Opplevelsessenter

Polaria er et opplevelsessenter som inneholder forskjellige naturbaserte opplevelser. Blant annet har de en panoramakino som viser Caprino-filmen; "Svalbard - Arktisk villmark". De har også en interaktiv akvarieutstilling, samt kunnskapsbaserte utstilling og gave- og suvenirbutikk. De har mellom 110 000 – 120 0000 besøkende i året.

Polarias virksomhetsområde er todelt. På den ene siden er opplevelsessenteret en turistattraksjon i tradisjonell forstand. På den andre er de et utstillingsvindu for forskning på klima og miljø i Nordområdene som utføres blant annet av Norsk Polarinstitutt og andre aktører knyttet til Polarmiljøsenteret. Opprettelsen av Polaria kom også som en følge av at Norsk Polarinstitutt ble flyttet til Tromsø.

Dette innebærer at Polaria har flere forskjellige besøkende. De fleste av deres besøkende er internasjonale turister, gjerne fra forskjellige cruiseskip og Hurtigruten. Som utfluktleverandør for Hurtigruten er de en del av pakken som tilbys de reisende for å utforske ishavsbyen Tromsø. Disse ønsker først og fremst å oppleve panoramafilmen, akvariet og utstillingen. Mange besøkende er også såkalte lokale turister. Disse søker i større grad de aktiviteter som er knyttet til klima og miljø. Den tredje typen besøkende er de som er på et arrangement/seminar i Tromsø. Disse legger ofte en kveldsaktivitet til Polaria, hvor et arktisk måltid og/eller foredrag knyttet til forskning gjerne inngår i opplevelsen. Skoleelever, gjerne fra grunnskolen er en fjerde type besøkende som tilbys et tilpasset undervisningsopplegg.

#### **4.1.5 Arctic Seasport, Bodø**

Navn på bedrift: Arctic Seasport

Antall ansatte: 2 heltid. Sommer: 8 totalt.

Bedriftens lokalisering: Bodø, Nordland

Bedriftens virksomhetsområde: Fisketurisme

Arctic Seasport er en fem-stjerners fiskecamp som tilbyr fiskeopplevelser til sportsfiskere fra hele verden. Dette innebærer at kundene leier en selvhushold rorbu, en eller flere båter som de selv kjører ut, finner fisk og fisker. De kan også tilby guiding/fiskeopplæring. De har i dag 16 høykvalitets rorbuer til disposisjon i naturskjønne omgivelser på Naurstad ved Skjerstadfjorden, en halvtimes kjøring fra Bodø Flyplass.

De fleste av deres kunder er ivrige sportsfiskere, gjerne fra Sverige og Tyskland som er på kontinuerlig jakt etter sin største fisk. Disse er gjerne målrettede og kvalitetsbeviste menn som reiser på gutteturer. De kjennetegnes også som utstyrbeviste og innehar et høyt kunnskapsnivå når det kommer til sportsfiske.

## 5 Analyse

Ved kvalitativ analyse er det viktig at kategoriene dannes med bakgrunn i det innsamlede materialet (Jacobsen D. I., 2005). Dette kommer av at kategoriseringen skal gi relevant mening også for andre utenfor undersøkelsen. Kapitlet er derfor hovedsakelig strukturert etter kategoriseringen av det innsamlede materialet. Samtidig er det viktig at analysen tar for seg de antakelsene som ble identifisert i litteraturgjennomgangen og knytter dette opp mot praktiske implikasjoner. Enkelte deler av materialet gav kategorier hvor koblingen til antakelsene er mer indirekte. Dette innebærer at enkelte kategorier omtaler omfanget blant bedriftenes svar, hvor jeg også har valgt en åpen tilnærming for å se på årsakene til disse, sett i sammenheng med bedriftenes forskjellige kontekster. Dette medførte at enkelte antakelser ikke er tatt for seg i kronologisk rekkefølge.

Siden flere av bedriftene tilbyr forskjellige typer opplevelser til forskjellige typer kunder har jeg valgt å starte analysen med å ta for meg bedriftens typiske kunder og deres forventninger sett fra bedriftens side. Deretter tar jeg for meg opplevelsene bedriftene tilbyr ovenfor disse kundene. Jeg vil så se på bedriftenes holdninger til å tiltrekke kunder utover natur- og kulturopplevelsene de tilbyr. Analysen vil så fokusere på de bedriftenes oppfatninger av de samfunnsmessige drivkreftene knyttet til næringen. Deretter ser jeg på verdiskapning, kundeperspektivet og service failure. Analysen tar så for seg innovasjon, samt holdninger til kundeinvolvering i utviklings-/innovasjonsprosesser, før jeg til slutt har valgt å oppsummere.

### 5.1 Den typiske kunden og deres forventninger

De typiske kundene oppleves som forskjellige blant de fem bedriftene som er intervjuet. Tre av bedriftene er også ufluktsleverandører for Hurtigruten. De leverer også opplevelser til andre cruiseturister. Hurtigrute-/cruiseturistene utgjør også en stor andel av disse bedriftenes samlede kundemasse. Disse kundene beskrives som internasjonale og gjerne godt voksne. Videre er denne typen turist ofte engangsbesøkende. De vet dermed ikke nøyaktig hva de kommer til, men forventer likevel å oppleve nøyaktig det som er beskrevet ovenfor dem i programmet. Disse leverer også opplevelser til den lokale kunden. Disse søker i større grad spesifikke aktiviteter og tiltrekkes i større grad av nye opplevelser som tilbys. I så måte har disse større potensial for å komme tilbake.

En av bedriftene er lokalisert 90 km utenfor Tromsø og satser hovedsakelig på privatmarkedet. Deres kunder er ofte besøkende i Tromsø som ønsker å oppleve noe mer, enn selve byen. Dette er gjerne par, 22-45 år, med god økonomi. Også disse kjennetegnes som

engangsbesøkende, men vet lite om hva de kommer til, noe som også kan innebære at deres forventninger innehar et større innslag av en overraskelsesdimensjon.

Fisketuristen til fiskecampen i oppgaven skiller seg litt ut siden disse i større grad er dedikerte sportsfiskere som er svært målrettede, kvalitetsbeviste og utstyrsbeviste som er på konstant jakt etter den neste store fisken. Valget av fiskecamp er derfor langt fra tilfeldig. Dette er stort sett svenske og tyske menn som er på gutteturer med andre kjente fra jobb, familie eller andre venner. Ofte reiser de rundt omkring til andre fiskecamper i verden. Disse kundene kommer gjerne tilbake år etter år. De forventer først og fremst å få stor fisk, men samtidig må også alt være slik som det er beskrevet i katalogen eller internettsiden de bestilte fra.

## 5.2 Opplevelsen

**Antakelse 1:** Å skape det meningsfulle er viktig for å tilfredsstille en opplevelsessøkende kunde.

Tre av bedriftene i oppgaven har til felles at de leverer en rekke varierte naturbaserte aktiviteter som går fra hundesledekjøring, gråtte-vandring, fjellturer og searfting. Det eksisterer derfor forskjeller mellom aktivitetene med hensyn til hvilken måte kunden deltar og engasjeres. Alle tre bedriftene tilbyr aktiviteter hvor noen er av mer passiv karakter, mens andre er aktive. En hundesledetur eksempelvis er i utgangspunktet en relativt passiv aktivitet sammenliknet en fjelltur, siden kunden ofte har en passasjerrolle ved hundesledeturer. Bedriftene som tilbyr hundesledeturer gir i midlertidig kundene muligheter til selv å styre sleden ved enkelte anledninger slik at kundene skal få en mer aktiv rolle og føle at de selv gjør noe. Dette kan være vanskeligere å inkorporere i en searfting-tur, hvor stilles det krav til båtfører med hensyn til kompetanse og sikkerhet, og det er derfor ikke like gjennomførbart å la kunden selv styre båten. Disse bedriftene opplever også at kundene i større grad søker informasjon og ønsker å lære. Derfor inkorporerer de ofte læringselementer i opplevelsene som tilbys. Eksempler er at de lærer bort hundehold, kunnskap om reinsdyrnæring, samisk kultur, samt historie om lokale plasser, stedsnavn og destinasjonen. Det eksisterer også forskjeller mellom disse tre bedriftene. En av informantene hadde som mål at guiden aldri skulle forlate kunden alene, mens en annen utalte at:

*”Når de er på tur har de gjerne guiden et stykke unna. Da får de være litt alene med naturen og det er jo da det er en opplevelse for gjesten.”*

Det å være alene med naturen for gjesten kan bidra til at kunden føler i sterkere grad og blir oppslukt av å være der, men det kan også være en følge av at kundene er forskjellige og har forskjellige ønsker og behov.

Fisketuristen har en veldig aktiv deltakelse, hvor de gjør det meste selv:

*”Det er de selv som skaper opplevelsen, jeg skaper den ikke for dem. Når de har leid båt her drar de selv ut på sjøen og det er de selv som skaper opplevelsen”*

Rorbuene er også selvhusholdt. Fiskecampen tilbyr også guiding til de kundene som ønsker å lære mer om spesifikt kveite-fiske.

Opplevelsessenteret Polaria er i større grad bygd opp som en passiv attraksjon hvor kunde i større grad går inn i opplevelsen. Både panoramafilm og dagens utstilling innebærer en relativt passiv deltakelse for kunden, hvor en viktig del av aktiviteten er læringselementet. Også i akvariet er kunden for det meste en passiv tilskuer, men akvariet er bevist bygd opp slik at kunden kommer nærmest mulig fiskene og dyrene. Dette handler mye om at kundene skal føle nærheten til dyrene. Deres markedsundersøkelser har avdekket at kundene i større grad ønsker å være delaktige, og gjøre ting selv. Dette har de også identifisert som en trend blant kundene. Den nye utstillingen de utvikler vil derfor være mer interaktiv, hvor kunden selv velger og henter fram den informasjonen som vekker deres interesse.

Hvordan kunden deltar og engasjeres i opplevelsene avhenger først og fremst av aktivitetens premisser i forhold til disse dimensjonene. Allikevel virker det som at flere av bedriftene er beviste over og legger til rette for å skape et læringselement i opplevelsene sine. Enkelte hadde også oppfattet det som en trend at kundene i større grad må engasjeres gjennom å være aktive og gjøre noe selv.

Implikasjonene av hvordan bedriftene best mulig kan involvere kundes sanser i opplevelsen må sees i sammenheng med hva kunden som etterspør den spesifikke naturbaserte opplevelsen ønsker å oppleve. Min oppgave spurte om kundenes forventninger sett fra bedriftens side. Det er derfor vanskelig å si noe om bedriftenes svar reflekterer de virkelige forventningene til kundene knyttet opp mot de spesifikke opplevelsene bedriftene tilbyr. Dette bygger også under litteraturgjennomgangens argumentasjon for å benytte seg av et kundeperspektiv ved utviklingen av opplevelsene. På et noe mer generelt grunnlag vil det likevel være nærliggende å tro at nærheten til naturen er en viktig dimensjon for en kunde som søker naturbaserte opplevelser, noe som de fleste av bedriftene virket oppmerksomme

ovenfor. Samtidig tror jeg det kan være fordelaktig for naturbaserte opplevelsesbedrifter å være beviste ovenfor hvordan de forskjellige opplevelsene påvirker kundens deltakelse og engasjement i forhold til opplevelsene de tilbyr med hensyn på å kunne utvikle opplevelser som samsvarer best mulig med kundenes forventninger og behov. Dette forutsetter i midlertidig at bedriftene inneholder kunnskap om kundens forventninger og behov knyttet til opplevelsene de tilbyr.

**Implikasjon 1:** Opplevelsesbedrifter burde skaffe seg informasjon om hvordan kundene oppfatter de forskjellige dimensjonene til opplevelsene og hvordan kunden venter disse seg i mellom, slik at de kan utvikle opplevelser med størst mulig samsvar mellom hva kunden ønsker og forventer, og hva opplevelsene tilbyr dem.

### 5.3 Tiltrekke kunder utover natur og kultur

**Antakelse 2:** Naturbaserte opplevelsesbedrifter burde ta hensyn til at opplevelsesøkonomien stiller større krav til kundens totalopplevelse.

Flere av bedriftene virket ikke å ha et bevist fokus på hvordan de skulle tiltrekke kunder utover de kulturelle og naturbaserte elementene ved opplevelsene sine. Enkelte pekte i midlertidig på at de anså nærhet til flyplassen som en fordel for dem. Gode fasiliteter ble også pekt på som en viktig faktor utover det naturbaserte. En bedrift pekte også på at de ønsket å framstå som en dyktig koordinator av en totalpakke.

*”Vi har all internttransport, vi har overnatting, vi har alle aktiviteter og opplevelser og all servering av mat. Dette setter vi sammen i en pakke. Da blir det mer enn en natur- og kulturgreie. Vi er en totalleverandør.”*

Dette ble igjen relatert til kundens forventninger at det skulle være en rød tråd gjennom hele opplevelsene som medførte at de skulle føle seg trygge, at alle elementene i en opplevelse var tilstedet, at de ble tatt hånd om, matservice og at man forsto kundens behov. Det var ellers lite som tydet på at bedriftene brukte et helhetlig perspektiv knyttet opp mot totalopplevelsen til kundene, fremfor et smalere fokus på selve natur- og kulturopplevelser. Utsagnet fra bedriften ovenfor tydet i midlertidig på at de hadde et mer helhetlig perspektiv på opplevelsene de tilbydde.

Samtidig kan det argumenteres for at de bedriftene som også opererer som utfluktsleverandører for Hurtigruten deler det helhetlige ”ansvaret” ovenfor kundens

totalopplevelse med Hurtigruten. Disse bedriftene er hovedsakelig tilknyttet Hurtigruten for å levere en spesifikk opplevelse som igjen er knyttet opp mot totalpakken Hurtigruten leverer til deres kunder. Det ble pekt på at disse utfluktene blir målt og evaluert av Hurtigruten, hvor de får tilbakemeldinger på deres kvalitetsnivå som de deretter justerer seg etter. Denne evalueringen er initiert av Hurtigruten og enkelte av de involverte bedriftene pekte på at disse evalueringene har bidratt til å øke kvaliteten på opplevelsen.

Under litteraturgjennomgangen ble det også påpekt at det å dele opplevelsene med sine venner hjemme var både en del av den moderne opplevelsessøkende kundens totalopplevelse, samt en teknologisk drivkraft. Ingen av bedriftene la til rette for at kundene skulle kunne få dele reiseopplevelsen sin gjennom sosiale medier, men enkelte hadde lagt merke til at kundene ofte brukte disse for å videreformidle sine opplevelser til deres venner. En av bedriftene brukte i midlertidig sosiale medier mer aktivt i markedsføringssammenheng, noe som omtales senere i kapitlet.

Svarene fra oppgaven tilsier at det er variasjoner blant bedriftene hvorvidt de benytter seg av et helhetlig perspektiv mot kundens totalopplevelse, selv om det virket som om de fleste bedriftene hadde et mer lukket fokus knyttet direkte til selve naturopplevelsen. Selv om mitt datamateriale ikke sier noe om kundens meninger ovenfor viktigheten av et helhetlig perspektiv knyttet til å levere en opplevelse tror jeg likevel et slikt perspektiv kan bidra til å ytterligere forstå kundenes behov, som igjen vil kunne bidra til økt tilfredshet blant kundene.

**Implikasjon 2:** Selv om det kan argumenteres for at de naturbaserte opplevelsesbedriftene først og fremst leverer spesifikke naturopplevelser kan et mer helhetlig perspektiv på kundens opplevelse bidra til å synliggjøre muligheter for utvikling, basert på at kundene i større grad vurderer opplevelsene ut fra et helhetsperspektiv.

## 5.4 Samfunnsmessige drivkrefter

**Antakelse 3:** Økende etterspørsel etter opplevelser kan forklares av flere samfunnsmessige drivkrefter som; sosiokulturelle, økonomiske, teknologiske, politiske og miljømessige drivkrefter, som igjen påvirker hverandre.

### 5.4.1 Samfunnsmessige drivkrefter

Bedriftene ble først spurt et åpent spørsmål om hvilke samfunnsmessige drivkrefter de anså som viktige ovenfor etterspørselen etter deres opplevelser. Enkelte elementer gikk igjen i bedriftene. Miljømessige drivkrefter var et element. Det ble påpekt hvordan dette med øko- og

miljøturisme ble oppfattet som en trend, hvor turistene ikke bare er opptatt av å oppleve naturen, men også av å ta vare på den.

*”Vi tror jo at den her miljøturisten er en trend. Folk ønsker og er opptatt av mer enn bare å se fjell og fjorder. De er blant annet opptatt av at man kan se fjell og fjorder også i framtiden.”*

En annen drivkraft som gikk igjen var at denne økte etterspørselen etter de eksotiske og autentiske naturbaserte opplevelsene, noe som medførte at det å se nordover kan oppleves som mer attraktivt, siden enkelte kundegrupper oppfattet Nord-Norge som en eksotisk destinasjon. Enkelte nevnte også at det og reise i eget land var mer attraktivt enn tidligere, blant annet som følge av internasjonale hendelser som medførte at innenlandsreiser ble oppfattet som sikrere.

Noen av bedriftene var også opptatt av å følge med på økonomiske drivkrefter, da særlig valutakurser siden dette hadde en direkte påvirkning av etterspørselen.

*”Britisk pund er veldig lav nå, noe som gjør at vi har veldig få gjester fra England. De synes produktene våre blir for dyre.”*

Det var også vanlig å følge med på prisen på konkurrerende opplevelser, som storbyferier i Europa. Det ble uttalt at:

*”Vi sliter litt med billige flyturer mot Europeiske hovedsteder. Ofte konkurrerer vi i en slik tilbudsfasen. Vi konkurrerer med Roma, Krakow og Budapest og alle de her plassene hvor Norwegian flyr for slikt og ingenting.”*

Sitatet indikerer også viktigheten av å kunne tiltrekke kunder gjennom å tilby dem unike opplevelser, siden disse bedriftene sannsynligvis har utfordringer knyttet til å konkurrere mot slike Europeiske storbyferier på pris alene. Det kan likevel tenkes at forskjellige kundegrupper venter betydningen av prisnivået forskjellig.

#### **5.4.2 Tid som knapp ressurs.**

På spørsmål om bedriftene opplever at kundene opplever tiden som en knapp ressurs, pekte alle, utenom en bedrift på at tiden ble verdsatt høyere enn hva tilfellet var tidligere. Den gjennomgående tonen var at folk i større grad tar vare på fritiden de disponerer, de ønsker også å oppleve mye på kort tid. En av bedriftene opplevde at tiden var viktigere enn penger for mange, og at tapte opplevelser var som tapte penger. Dette kan være som følge at



menesker generelt har det mer travelt enn tidligere. En av informantene illustrerte dette ved følgende sitat:

*”Det er ikke så sjelden jeg har grupper som kommer hit og skal være her en eller to uker, også er det en person i gruppen som må reise hjem i et par dager før han kommer tilbake igjen. Det skjer ganske ofte faktisk.”*

Allikevel var det lite konkrete svar å hente fra bedriftene på spørsmål om hvordan de håndterte dette. To av bedriftene som var lokalisert relativt nært flyplass pekte på reisetiden inn til selve kjernen av opplevelsen var en viktig faktor for kundene. Spesielt fisketuristen opplevde tiden til og fra flyplassen som bortkastet. Nærheten til flyplassen var derfor noe som ble markedsført ovenfor disse bedriftenes kunder. Bedriften som er lokalisert 90 km utenfor Tromsø opplevde som kontrast at kundene under mørketiden oppfattet transporten til og fra Tromsø som en ren transportetappe, men når det var lyst opplevdes det i større grad som en sightseeingtur.

#### **5.4.3 Økt etterspørsel fra BRIK-landene**

Ingen av bedriftene hadde merket til noen markant økning i etterspørselen fra disse landene. To av bedriftene hadde i midlertidig merket en gradvis økning i etterspørselen, mest fra det russiske markedet, uten at de så på dette som en spesifikk drivkraft.

#### **5.4.4 Teknologi i markedsførings- og kommunikasjonssammenheng**

Alle bedriftene brukte internettsidene sine til å kommunisere og markedsføre seg ovenfor kundene sine. Samtidig var det forskjeller i hvilken grad bedriftene benyttet seg av sosiale medier for å markedsføre seg selv, enten gjennom kundene eller ved egen innsats. Bare en av bedriftene benyttet seg av medier som Youtube, Facebook og Twitter aktivt. Bedriften opplevde at de i tillegg selv å ha lagt ut filmer og meldinger for å informere om nyheter og opplevelsene de tilbydde, hadde enkelte kunder lagt ut filmer av sine opplevelser hos dem. Bedriften brukte dette bevist i markedsføringen sin og mente det hadde effekt ovenfor deres etterspørsel, selv om de ikke kunne si noe om hvor mye dette påvirket etterspørselen. Som de selv uttalte:

*”Dette er den nye måten å markedsføre seg på.”*

Bedriften hadde også en klar strategi med hensyn til bruk av PR og annonsering for å tiltrekke seg kunder. De andre bedriftene som eksponerte seg i sosiale medier brukte disse mediene mindre aktivt.

I hvilken grad disse samfunnsmessige drivkreftene er kildene til bedriftenes utvikling av nye eller eksisterende produkter kan være vanskelig å si noe konkret om. Det kommer av at det var det ingen av bedriftene som systematisk søkte og kartla trender og drivkrefter i samfunnet med hensyn på å bruke dette til å utvikle produktene. Allikevel er flere av disse drivkreftene oppdaget gjennom mer uformelle tilbakemeldinger fra kundene og samhandlinger med eksterne aktører, turoperatører, landsdelsselskaper og det er derfor nærliggende å anta at enkelte av drivkreftene spiller en rolle i bedriftenes utvikling av opplevelser.

**Implikasjon 3:** Opplevelsesbedrifter burde aktivt søke etter og benytte seg av de samfunnsmessige drivkreftene har påvirkning ovenfor deres etterspørsel til utvikling av deres opplevelser. Økende etterspørsel etter autentiske og eksotiske opplevelser, samt økende fokus på miljø kan være en viktig kilde til utvikling til naturbaserte opplevelsesbedrifter. På tilsvarende måte kan et større fokus på kundenes oppfattninger av tiden som ressurs, samt behovet for å videreformidle sine opplevelser gjennom sosiale medier bidra til å skape verdier for kundene.

## 5.5 Verdiskapning

**Antakelse 4:** Det antas at verdiskapningsbegrepet burde knyttes opp mot kundes vurdering av nytten knyttet til forbruket, ettersom et slikt perspektiv i større grad er forenelig med innovasjon ovenfor dagens globale kunder som i større grad forventer skreddersydde produkter og tjenester, basert på individuell og øyeblikkelig tilbakemelding.

### 5.5.1 Begrepet

Bare en av bedriftene knyttet begrepet direkte opp mot en økonomisk størrelse. De fleste bedriftene knyttet begrepet opp mot det å skape lokale verdier, i form av arbeidsplasser, tilbud til lokalebefolkning og skoler, samt trivsel. Enkelte av bedriftene mente også at det i større grad kunne tilby helårs arbeidsplasser ville være en form for verdiskapning. En annen av bedriftene var også opptatt av å skape verdier i form av miljøvennlige holdningsendringer. En annen bedrift pekte på at deres verdiskapning handlet om å sende kunder til hverandre og i så måte skapte verdier gjennom å bygge hverandre opp i nettverk.

*”Vi driver verdiskapning i en rekke bedrifter rundt oss, med at vi sender kunder til dem.”*

### 5.5.2 Måle verdiskapning

De fleste bedriftene målte ikke verdiskapningen, mens noen kunne måle dette som en økonomisk størrelse. Det ble pekt på at faktorer som bidrag til lokalsamfunn, holdningsendringer kan være vanskelig å måle.

### 5.5.3 Måle verdiskapning fra kundens side

Ingen av bedriftene målte verdiskapning sett fra kundens side, men flere av de pekte på at uformelle tilbakemeldinger fra kunder som var fornøyde indikerte at bedriften skapte verdi for kundene. Det ble også påpekt at slike målinger ville være vanskelig å gjennomføre i praksis. En av bedriftene som nettopp hadde gjennomført noen større markedsundersøkelser viste til at undersøkelsene gav dem nyttig informasjon om hvor de skapte verdier for kundene og hva slags verdier kundene var ute etter, men at dette ikke var et eget mål å kvantifisere dette i selve undersøkelsen.

**Implikasjon 4:** Ettersom kundens verdivurdering av opplevelser i stor grad er subjektive burde opplevelsesbedrifter etablere metoder som skaffer informasjon om hva som skaper og øker verdiskapningen på opplevelsen, sett fra kundens ståsted. Dette vil kunne bidra til at opplevelsesbedriftene er i bedre stand til å vurdere hvorvidt det er samsvar mellom opplevelsene de tilbyr og kundens forventninger og behov, og dermed hvorvidt det er behov for forbedringer av eksisterende opplevelser eller utvikling av nye opplevelser for å best mulig tilfredsstille disse forventningene og behovene.

## 5.6 Kundeperspektiv

Et kundeperspektiv legger til grunn at opplevelsesbedriften søker etter forståelse for hva som generer verdi for kundene. Ettersom ingen av bedriftene knyttet verdiskapningsbegrepet opp mot kundens vurdering av verdi, valgte jeg å se på se nærmere på hvordan skaffet bedriftene skaffet seg informasjon om kundene. Målinger av kundens oppfatning av kvaliteten på opplevelsen kan si noe om hvor flink bedriften er til å skape verdier for kundene. Dette anses som viktig siden det å møte kundens behov er nå betraktet som virksomhetens hovedobjektiv (Esteban et al., 2002). Slike målinger kan også være et bidrag til utviklingsprosesser gjennom å samle informasjon om kunden, samtidig som det kan bidra til å redusere service failure.

**Antakelse 7:** Kundene leter etter løsninger som de kan bruke til å skape verdi for dem. Opplevelsesbedrifter er derfor avhengige av å møte kundenes behov.

### 5.6.1 Kundens oppfatning av kvalitet på opplevelsen

De fleste bedriftene målte ikke kundenes oppfatning av kvaliteten opplevelsen på en systematisk måte. Enkelte av bedriftene pekte på at de får tilbakemeldinger fra kunder. Dette kunne være umiddelbare muntlige tilbakemeldinger, noen ganger som følge av en service failure. Det kunne også være skriftlige positive eller negative tilbakemeldinger som gjerne ikke kom før etter opplevelsen ble levert. Dette kan illustreres av følgende sitat fra en av informantene:

*”Klager på stedet tar vi jo til oss med en gang. Men de aller fleste kunder, hvert fall de som ikke er norske er slik at de drar hjem også tenker de litt over saken også en tre-fire dager etter de har vært på tur finner de ut av dette var for dårlig, det skal vi klage på. Selv om vi synes de er fornøyde her, kan det hende vi får en skriftlig klage etterpå.”*

Når det gjelder hvordan bedriftene bruker informasjonen tilegnet gjennom kundens tilbakemeldinger utløser disse først om fremst små justeringen og mindre endringer i de eksisterende produktene. De pekes også på at disse endringene som oftest utløses av en eller annen form for service failure. En informant påpekte følgende på spørsmål om hvordan de brukte informasjonen de fikk som følge av tilbakemeldingene fra kundene:

*”Vi tar det selvfølgelig opp til vurdering. Når det gjelder klager vurderer vi produktene og ser om vi kan forandre på ting slik at det ikke skjer igjen. Når det gjelder positive ting tar vi de bare til oss og er fornøyde.”*

Videre peker bedriftene som er utfluktleverandører for Hurtigruten at de disse utfluktene blir målt og evaluert av Hurtigruten, hvor de får tilbakemeldinger på deres kvalitetsnivå som de deretter justerer seg etter. Denne evalueringen er initiert av Hurtigruten og enkelte av de involverte bedriftene pekte på at disse evalueringene har bidratt til å øke kvaliteten på opplevelsen. Det pekes også på samtaler mellom bedriftene og turoperatørene, som kan formilde kundens stemme på en indirekte måte kunne bidra til å danne seg et bilde av kundes kvalitetsoppfatning. Sett bort fra Hurtigrutens evaluering virker det som om kundens oppfatning av kvaliteten på opplevelsen måles relativt usystematisk, basert først og fremst på uttalte tilbakemeldinger fra kunder og erfaring og intuisjon opparbeidet av bedriften selv. En av informantene uttalte følgende:

*”Vi måler ikke bevisst, men får ofte tilbakemeldinger. De er ikke systematiserte. Vi har opparbeidet oss en erfaring på akkurat dette gjennom tilbakemeldingene vi får.”*

En av bedriftene representerer et unntak som følge av en pågående endringsprosess utløst av et behov for å fornye seg. Disse hadde nettopp gjennomført markedsundersøkelser i form av dybdeintervjuer og workshops som inkluderte alle deres kundegrupper. Input fra leverandører, turoperatører og guider var også med å forme undersøkelsen. Disse undersøkelsene skulle hovedsakelig brukes til å avdekke behov, samt trender blant kundegruppene for å finne ut hvordan de skulle endre seg. De ønsket dermed også å avdekke sine sterke og svake sider. Disse undersøkelsene avdekket et forbedringspotensialet på noen områder, men fungerte også som en bekreftelse på enkelte av opplevelsene de tilbydde var i samsvar med kundene behov.

**Implikasjon 7:** For å være i best mulig stand til å møte kundens behov burde opplevelsesbedrifter i større grad benytte seg av et kundeperspektiv som innebærer systematisk gransking av kundenes behov. Det vil dermed være naturlige av kundene selv er en sentral kilde i bedriftenes søken etter informasjon om deres behov. En systematisk tilnærming kan i større grad bidra til å konkretisere behovet for forbedringer og utvikling, samtidig som faren for feiltolkning av kundenes tilbakemeldinger er mindre.

### 5.6.2 Service failure

Forrige kategori pekte på at flere av bedriftenes tilbakemeldinger kom som en følge av en eller annen form for service failure. Dette kunne være en følge av at kundene ikke var tilfredse med et element i opplevelsen eller at de etterspurte noe bedriftene ikke kunne tilby.

**Antakelse 9:** Karakteristikkene knyttet til opplevelser, herav lite lojal kundemasse, hyppig kontakt med kundene og vanskeligheter knyttet til evaluering av opplevelsen i forkant øker risikoen for service failure.

Først og fremst ble det pekt på at det forekom service failures fra tid til annen gjennom bedriftenes møter med kundene (eng. service encounters). Disse hendelsene kunne kundene uttale muntlig på stedet, men det kunne også hende de kom i form av en skriftlig tilbakemelding i ettertid. Når bedriftene omtalte kundene deres var de fleste kundegruppene, og spesielt den internasjonale turisten veldig opptatt av å få oppleve nøyaktig det som var beskrevet ovenfor dem i programmet når de bestilte opplevelsen. Dette tiltross for at kundene ikke kunne være helt sikre på hva som ventet dem. Når de fleste av bedriftene leverer opplevelser ute i naturen er det heller ikke alle faktorer de selv kan kontrollere. De samme gjelder når dyr er en viktig del av opplevelsen de leverer. Dette kan illustreres av følgende sitat:

*”Det kunden er opptatt av er å få oppleve det som er beskrevet i programmet de har lest på forhånd. Nå er det stor forskjell på nasjonaliteter på hva de forventer. Noen er veldig opptatt av tiden, og at turene skal vare så og så lenge. Det har vi slitt litt med i og med at vi har med dyr og vær å gjøre. Så en tur kan ta alt fra 1 til 1 og en halv time. Derfor prøver vi å opplyse kundene om dette. Vi kan ikke si at 8 km på hundeslede tar 45 minutter. Er det mye snø klarer ikke hundene å dra så fort. Er det mye is derimot drar de så fort at vi er fremme om en halvtime.”*

Det ble også uttalt at:

*”I og med at vi har begrenset sesong og at det er såpass værbasert, er tiden hele tiden et stort spørsmål. Er det overskyet så ser vi ingen nordlys og da er kunden misfornøyd. Da blir tiden her på senteret lang. Er det kjempenordlys derimot så vil de heller være her lengre.”*

Det ble pekt på at de fleste former for service failure ble håndtert på stedet og at siden disse bedriftene er relativt små og beslutningsveien er kort, er det relativt enkelt for dem å tilpasse seg etter kundens ønsker. Evnen til å være fleksibel ble dermed ansett som det viktig egenskap for disse bedriftene ettersom det kunne eksisterte relativt store forskjeller mellom kundene deres.

*”Vi er jo også i større grad i stand til å gjøre endringer på stedet dersom noen er misfornøyd. For eksempel dersom noen er vegetarianere. Da lager vi noe annet enn Rudolf til dem.”*

**Implikasjon 9:** Ettersom naturbaserte opplevelsesbedrifter vanskelig kan kontrollere alle elementene knyttet til leveransen av opplevelsene deres, som vær og dyr, er evnen til å være fleksibel en viktig faktor for å redusere service failures. Samtidig kan en systematisk kartlegging og analyse av service failures bidra til å gi viktig informasjon om kundenes behov og forventninger.

## 5.7 Innovasjon

**Antakelse 5:** Innovasjon er viktig for å oppnå verdiskapning, samt nødvendig for opplevelsesbedrifter siden etterspørselen etter opplevelser anses som flyktning, og opplevelser i større grad må være nye for å være interessante.

Flere av bedriftene argumenterte for at nye tilbud først og fremst vekker større interesse blant lokale kunder, og at det ikke nødvendigvis må være nytt for å være interessant for den internasjonale turisten. Dette kan komme av et den lokale kunden i større grad er gjentakende

og at det på den måten er det nye som tiltrekker han/hun til opplevelsen. Den internasjonale turisten kjennetegnes mer som engangsbesøkende. Dette kan komme av at de i følge noen av bedriftene tiltrekkes i større grad mot nye destinasjoner framfor nye opplevelser.

Destinasjonsutvikling kan dermed være vel så viktig som utvikling av nye og eksisterende opplevelser for denne typen kunde. Samtidig kan det argumenteres for at en kunde som har opplevd noe unikt og ekstraordinært mer sannsynlig vil markedsføre dette ovenfor sine venner og bekjente. Dette vil igjen kunne bidra til å gjøre både destinasjonen og selve opplevelsesbedriften mer attraktiv ovenfor nye kunder. Man må også spørre seg om hva som oppleves som nytt for denne typen turist. For en turist som aldri har kjørt hundeslede før vil dette oppleves som nytt, og på hvilken måte vil da utviklingen av nye eller eksisterende opplevelser påvirke denne engangsbesøkende internasjonale turisten? Flere av bedriftene mente at markedsføring var en viktigere faktor enn fornyelse av produktene for å tiltrekke disse kundene. Man må dermed spørre seg hvor viktig det er å fornye seg for å kunne tilby det unike i et internasjonalt marked. Dersom andre destinasjoner og opplevelsesbedrifter kan tilby opplevelser som oppleves som tilnærmet like for kundene, vil det være desto viktigere å utvikle opplevelser som oppleves som unike for kundene for å tiltrekke dem til Nord-Norge.

Fiskecampen leverer essensielt bare et produkt. Allikevel anså de kontinuerlige endringer på det eksisterende produktet viktig for å tiltrekke både eksisterende og nye kunder. Et eksempel som ble nevnt var at båtene hele tiden måtte være topp moderne med tanke på motorer, kartplotter og lignende. Dette var nemlig de kvalitetsbeviste kundene svært opptatte av, og kunne i mange tilfeller være avgjørende for valg av fiskecamp. Det var også disse endringene som ble markedsført for å tiltrekke seg nye kunder.

En av bedriftene opplevde at nye opplevelser de hadde små forventninger ved lansering hadde blitt veldig populære, mens det motsatte kunne også være tilfelle. En annen bedrift opplevde økt etterspørsel på de fleste av deres nye opplevelser, men denne bedriften hadde ikke eksistert så lenge nok til å se noe trend hvorvidt det var sammenheng mellom nye opplevelser og økt etterspørsel. Det var også vanskelig for bedriftene å uttale seg om en økt etterspørselen som følge av endring på et eksisterende produkt eller lansering av et nytt produkt opplevdes som midlertidig eller stabil.

**Implikasjon 5:** Selv om flere av opplevelsesbedriftene pekte på innovasjon hadde forskjellig betydning ovenfor forskjellige kundegrupper, mener jeg likevel at utviklingen av nye og/eller eksisterende produkter er viktig for både destinasjonens og opplevelsesbedriftens evne til å

tiltrekke seg nye kunder i et langsiktig perspektiv. Fokus på utvikling av unike og ekstraordinære opplevelser vil kunne bidra til å skape et konkurransefortrinn i et internasjonalt marked.

### 5.7.1 Utvikling av nye eller eksisterende produkter

**Antakelse 6:** Ettersom en opplevelsessøkende kunde vurderer produktets verdi målt i grad av oppnådde opplevelse burde opplevelsesbedrifter ha innovasjonsmodeller som er åpne for eksterne kilder, hvor kunden settes i fokus og er en del av utviklingen av nye og eksisterende produkter, ettersom det er kundene som vurderer om endringene er verdiskapende.

Jeg spurte derfor opplevelsesbedriftene hvordan de utviklet nye eller eksisterende produkter. For de fleste bedriftene i utvalget kom det fra at utvikling av produkter i størst grad er relatert til utvikling av deres eksisterende produkter. I mange tilfeller er dette små kontinuerlige endringer. Slike endringer kan være oppdatering av utstyr og fasiliteter som benyttes i forbindelse med opplevelsen eller justeringer som går mer direkte på selve gjennomføringen. Oppdatering av båtmotorer, scootere og scooterdresser er eksempler på førstnevnte. Justeringer med hensyn på løyper, gruppestørrelser og antall guider er eksempler på sistnevnte. Slike justeringer kan også foretas underveis uten at bedriftene er veldig beviste på det. De kan stilles spørsmål hvorvidt slike justeringer kan betegnes som innovasjoner, ettersom disse kjennetegnes mer som små kontinuerlige forbedringer, som i mindre grad medfører vesentlige forbedringer i produktet, sett fra kundes ståsted.

Endringene utløses av flere kilder. De kan utløses av interne hensyn hvor bedriften selv ser effektiviseringsgevinster i form av lavere kostnader, enklere logistikk og/eller kortere tidsbruk. Endringer i løypeopplegget kan for eksempel medføre mindre slitasje på utstyr og derav mindre kostnader. Endringene kunne også komme som en følge av tilbakemeldinger fra kundene. Enkelte pekte også på at politiske faktorer som endringer av regelverk var kilder til slike endringer. Noen ganger kunne også turoperatøren komme med innspill, enten som følge av indirekte tilbakemeldinger fra kundene, eller basert på egne ideer til forbedringer i forhold til den aktuelle aktiviteten.

En av bedriftene som utviklet nye produkter i deres sortiment, pekte på at disse nye produktene de tilbydde ofte var et resultat av en intern ide, lokale turoperatører og Nord Norsk Reiseliv AS, et landsdelsselskap med formål om å bistå reiselivsbedrifter til verdiskapning, som tilførte dem ideer og kompetanse i form av kunnskap om det aktuelle



markedet. De valgte også å teste disse produktene ovenfor bestemte kundemasser i kortere tidsperioder for å få tilbakemeldinger på hva som fungerte og ikke fungerte.

*”I det vi lanserer et nytt produkt er vi veldig påpasselige i forhold til hva kunden opplever og spør underveis om de synes det er greit, uten å være for masete. Det er selvsagt viktig, men så er det vår oppgave at vi ikke baserer alt på en kundes opplevelse, slik at vi prøver det på forskjellige grupper og ulike typer kunder. Men man ser raskt når man har kunden med på tur dersom det er noe som ikke fungerer eller om det er noe som fungerer veldig bra.”*

De bedriftene som opererer som utfluktsleverandører for Hurtigruten pekte på at de først og fremst tilbydde denne kundegruppen et eksisterende produkt, men som var justert til å passe innenfor Hurtigrutens rammer. Elementer som kapasitet, tidsbruk og kvalitet på opplevelsen ble ansett som viktige faktorer sett fra Hurtigrutens side, som også evaluerer sine utfluktsleverandører. De ble også uttalt at disse avtalene med Hurtigruten bidro til stabilitet og forutsigbarhet for disse bedriftene.

Den tidligere omtalte bedriften som nettopp hadde gjennomført en relativt omfattende markedsundersøkelse bruker resultatene av denne undersøkelsen, som inkluderte flere kundegrupper, turoperatører, -leverandører og guider i utviklingen av et nytt produkt som vil være sentralt i deres tilbud av opplevelser. De ønsket også å gjennomføre evalueringer etter det nye produktet var lansert for å se om de traff de behovene markedsundersøkelsen pekte på. Denne bedriften uttalte i midlertidig at de ikke hadde tatt i bruk en slik omfattende innovasjonsprosess tidligere, som følge av ressursmangel. Tidligere utvikling av opplevelsene deres besto i større grad av mindre endringer av deres eksisterende opplevelser.

### **5.7.2 Mangel på produktinnovasjon?**

Som følge av svarene som omhandlet hvordan bedriftene utvikler nye eller eksisterende opplevelser kan man også stille spørsmål hvorvidt utvikling som omfatter små endringer og kontinuerlige justeringer av opplevelsen kan betegnes som innovative. På en side er det vanskelig å se for seg at disse endringene medfører vesentlige forbedringer i kundens helhetsoppfatning av opplevelsen, og dermed kundens verdivurdering av opplevelsen. Det kan også stilles spørsmål hvorvidt de som tar endringene i bruk opplever disse endringene som en fornyelse av det eksisterende produktet. I følge de tidligere omtalte definisjonen på innovasjon fra Schumpeter (1934) og Johansen & Olaisen (1995) kan slike endringer alene ikke betegnes som innovasjon. På en annen side kan det argumenteres for at disse endringene bidrar til å minske faren for at service failure oppstår, noe som igjen bidrar til at kunden i større grad har

en bedre totalopplevelsen, og nettopp totalopplevelsen er ansett som viktig for den opplevelsessøkende kunden (ECON, 2008).

Med unntak av bedriften som var midt i en pågående utviklingsprosess, var det ingen av svarene fra bedriftene som tilsa at de benyttet seg en organisert og strukturert innovasjonsprosess når de utviklet nye produkter. Dette kan ha sammenheng med at næringer hvor innovasjoner stort sett er inkrementelle<sup>2</sup> benytter bedriftene seg sjelden av formelle systemer for å styre utviklingsprosesser (Johne & Storey, 1998). Dette begrunnes med at i slike næringer har bedriftene større problemer med å oppdage muligheter for innovasjon. De knytter innovasjon opp mot noe som skjer i store produksjonsbedrifter, men ikke i for eksempel tjenestebedrifter (de Jong et al., 2003).

Før opplevelsesbedrifter kan benytte seg av åpne innovasjonsmodeller som setter kunden i fokus må disse i større grad kunne relateres til utviklingsprosesser i bedriftene. Her virker det som det i liten grad er fokus på utvikling av nye opplevelsesprodukter, samtidig som de utviklingsprosessene som eksisterer i mindre grad er organiserte og strukturerte.

Implikasjonen vil derfor fokusere disse elementene.

**Implikasjon 6:** Det eksisterer potensial for et økt fokus på utvikling av opplevelser blant opplevelsesbedriftene, som i større grad kan betegnes som innovasjoner. Det er i midlertidig viktig at slike utviklingsprosesser er organiserte og strukturerte med tanke på et slikt formål. Disse prosessene burde videre sette kunden i fokus, med tanke på forbedringer av eksisterende og utvikling av nye opplevelser.

### 5.7.2 Hvor kommer ideene fra?

Jeg har allerede pekt på noen kilder til ideer som utløser endringene i produktene i avsittet ovenfor. Dette ønsker jeg å utdype i påfølgende avsnitt.

Ofte kommer ideene fra internt hold. Disse er i større grad basert på erfaring og intuisjon. Her ble evnen til å sette seg litt utenfor seg selv ansett som viktig. Flere ideer kom som følge av tilbakemeldinger fra kunder. Dette kunne blant annet være fra kunder som etterspurte noe de ikke hadde eller andre service failures. Unntaket er bedriften som hadde gjennomførte dybdeintervjuer og workshops med kundene i forbindelse med en markedsundersøkelse. Samarbeidspartnere som turoperatører og agenter, samt Hurtigruten for de aktuelle bedriftene

<sup>2</sup> Inkrementelle innovasjoner: Karakteristikk er erstattet eller lagt til uten endring i essensen av tjenesten. Tjeneste endres bare marginalt. Dette kan medføre nye elementer som tidligere ikke var oppfattet eller nyttiggjort av kunden (Hulshoff & Snel, 1998).

kunne også bidra med ideer. To av bedriftene pekte også på at konkurrerende bedrifter kunne være en kilde til ideer.

*”Vi kommer jo ikke på alt selv. Vi henter jo inspirasjon og erfaring fra samarbeidspartnere og konkurrenter. Det er jo kanskje Finland som er det store reiselivslandet i Skandinavia. Da prøver vi jo å se hvorfor disse er så bra og om vi også kan gjøre det, i stedet for å tenke ut en ny plan fra skrætsj kan vi kopiere dem. Vi er sånn sett et lite Kina-land. I stedet for å finne på alt på nytt, så kopierer vi bare og prøver å gjøre det bedre, uten at vi har noe personell som drar til Finland for å se på det. Det er mer som følge av tilbakemeldinger.”*

Mange av ideene kommer utenfra bedriften. På spørsmål hvorvidt bedriftene var åpne for eksterne ideer var også svaret et entydig ja, selv om enkelte presiserte at ideene måtte komme fra kompetente kilder. Det virket heller ikke som om alle bedriftene anså kundene som en slik kompetent kilde. Bedriftene var ikke like entydige med hensyn på å involvere kunden i utviklingsprosessen.

## 5.8 Kundeinvolvering

**Antakelse 8:** Kudeperspektivet innebærer kundeinvolvering i bedriftens utviklingsprosesser for å forstå kundenes behov. Det å alene basere seg på kundens uformelle tilbakemeldinger er ikke tilstrekkelig for å forstå deres latente og underliggende behov.

De fleste bedriftene var åpne for at kundene kunne fungere som en kilde til ideer. Nesten ingen av bedriftene benyttet seg av systematiske metoder for å fange opp slike ideer. De var i stedet et resultat av mer eller mindre uformelle tilbakemeldinger, gjerne som følge av en eller annen form for service failure. Også bedriften som nettopp hadde gjennomført en markedsundersøkelse knyttet kundens rolle til generering av ideene til det nye produktet og en eventuell evaluering av dette produktet i ettertid. Dette var også det eneste tilfellet hvor en av bedriftene på en systematisk måte hadde valgt å inkludere kunden i en utviklingsprosess, selv om det ikke var i alle fasene av prosessen. Bedriften som testet produktene ovenfor utvalgte kundegrupper benyttet seg først og fremst av uformelle tilbakemeldinger for å avdekke kundenes tilfredshet med det nye produktet. En av bedriftene mente at det ikke var behov for kundeinvolvering i utviklingsprosesser og svarte følgende på spørsmål om kunden var involvert i å utvikle produktene deres.

*”Nei, det gjør vi ikke. Vi kjenner vel på at vi har såpass kunnskap om hva vi kan få kundene med på så vi trenger ikke inkludere noe sånn type tenking.”*

På en annen side hadde de også hatt en produkttest opp mot Hurtigrutens passasjerer, hvor kundenes tilbakemeldinger ble ansett som viktige innspill for videre samarbeid.

### 5.8.1 Fordeler og ulemper med å involvere kunden.

Bedriftene ble videre spurt om hva de anså som fordeler og ulemper med å involvere kundene i utviklingsprosesser. Jeg har valgt å oppsummere svarene i følgende tabell.

**Tabell 4 - Fordeler og ulemper med å involvere kunden**

Fordeler med å involvere kunden	Ulemper med å involvere kunden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan være kilder til ideer</li> <li>• Kan bidra til at man treffer kundens behov bedre/Tilfredsstille kunden best mulig/Hindre at man selger noe som ikke fungerer</li> <li>• Kunden føler han/hun blir tatt på alvor</li> <li>• Synliggjør hvor det er behov for endringer</li> <li>• Hindrer at bedriften går i et blindspor</li> <li>• Det er artig og kan bidra til å gi en ny giv på arbeidsplassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnadskrevende for både kunde og bedrift.</li> <li>• Tidskrevende</li> <li>• Kapasitetskrevende</li> <li>• Respekt ovenfor kundene som ikke vil bli trukket for mye inn i bedriften</li> <li>• Ikke alt kundene sier er like realistisk og gjennomførbart</li> </ul>

Som vi ser av tabellen identifiserte bedriftene flere fordeler med å involvere kundene tiltross for at de i liten grad selv involverte kundene systematisk i utviklingsprosesser. Dette kan være relatert opp mot noen av ulempene bedriftene identifiserte med å involvere kunden. Disse var først og fremst knyttet opp til det ble ansett som ressurskrevende, men hensyn på tid, penger og kapasitet. Det kom også fram en skepsis knyttet til hvorvidt kundene ønsket å bli trukket inn i en slik prosess og hvorvidt kundenes bidrag ville bidra til noe som var realistisk og gjennomførbart.

### 5.8.2 Kundens underliggende behov

Ettersom kundenes tilbakemeldinger med flere av bedriftene i utvalget i større grad er basert

på uformelle metoder, framfor systematiske metoder for å avdekke kundenes behov; både underliggende og uttalte, melder spørsmålet seg; hvordan avdekker bedriftene hva som er viktig for kunden?

Her ble det igjen pekt at muntlige tilbakemeldinger, samt skriftlige som følge av både tilfredshet fra kundene og service failure var en del av å avdekke dette. Det ble også pekt på at turoperatører videreformidlet kundens behov på en indirekte måte ved at turoperatørene dannet seg et bilde av kundenes behov, noe som de formidlet til opplevelsesbedriftene i salgs- og markedsføringssituasjoner. Denne prosessen ble også betegnet som noe uformell. Det var heller ingen av bedriftene som benyttet seg av spørre- eller evalueringsskjema opp mot kundene, selv om noen pekte på at de hadde planer om dette i framtiden. Det kan stilles spørsmål hvorvidt bedriftenes metoder er tilstrekkelige for å avdekke kundens behov.

Bedriften som hadde gjennomført markedsundersøkelser og dybdeintervjuet pekte på at dette hadde bidratt til å øke forståelsen for hva som var viktig for kunden. De brukte også andre kilder for å avdekke det. Blant annet hadde de møter med leverandøren av guider, samt Hurtigruten før hver sesong. De fanger opp direkte tilbakemeldinger fra kundene, og kunne dermed bidra med nyttige innspill. Daglig leder selv synes også det å være ute blant kundene i sivil var en fin måte for å; *"fange opp litt trender uten å gå i intervju, bare gjennom å prøve å lukte litt på følelsen. Der kan man jo fange opp ganske mye."* Det ble videre uttalt at:

*"Også de som sitter i førstelinje vår er veldig viktige siden disse får tilbakemeldingene nærmest umiddelbart som; "oh, it was gourges" eller "christ, what a queue"."*

Alle disse faktorene var med på å danne et helhetsinntrykk av hva som var viktig for kunden.

### **5.8.3 Kundens bidrag som verdiskapende**

Den gjennomgående tonen blant bedriftene var likevel at kundens bidrag til en utviklingsprosess kunne være verdiskapende. Det ble blant annet begrunnet med bedre fasiliteter som følge av tilbakemeldinger fra kunder kunne medføre mer fornøyde kunder som igjen medførte flere kunder. De bedriftene som i mindre grad hadde benyttet seg av tilbakemeldinger for kunder uttalte også at kundens bidrag kunne tenkes å være verdiskapende.

Igjen skiller bedriften som var midt i den større endringsprosessen seg litt ut. De mente at kundens bidrag ville oppleves som verdiskapende for flere parter. De pekte på kundene at ville føle at de ble tatt på alvor. Dersom resultatet av prosessen blir et nytt eller forbedret

produkt ville det komme kundene, ansatte og destinasjonen til gode. Indirekte kunne de også bidra til verdiskapning gjennom at bedriften var i bedre stand til å skape positive holdningsendringer med hensyn til miljøet.

*”Utvikler vi noe av en slik kundeinvolvering så er det jo en verdiskapning som kommer turistene til gode...og kommer det turistene til gode, så kommer det jo oss til gode, samt de ansatte, byen og reiselivsnæringen. Det er jo sånn sett en verdiskapning over hele spekteret, både direkte og indirekte.”*

**Implikasjon 8:** Det eksisterer muligheter blant opplevelsesbedriftene til å skaffe seg verdifull informasjon om kundene deres gjennom systematisk bruk av kundeinvolvering i deres utviklingsprosesser. Kundeinvolveringen må i midlertidig baseres på metoder som en gjennomførbar innenfor bedriftenes ressursrammer.

#### 5.8.4 Kundeinvolvering og innovasjonsprosessen

Enkelte av spørsmålene til bedriftene tok siktemål på å kartlegge omfanget av bruken kundeinvolvering i bedriftenes innovasjonsprosesser som følge av at kunden kan sees på som en samprodusent med å oppfylle deres eget behov.

**Antakelse 10:** Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og kan derfor være en viktig kilde til informasjon i utviklingsprosesser.

Av svarene kom det fram at kunden hovedsaklig kunne være en kilde til ideer, selv om dette for de fleste bedriftene ikke var ansett som et formål i seg selv. En av bedriftene brukte også kunden i en testfase for å undersøke etterspørselen ovenfor spesifikke kundegrupper. Utover dette var det lite som tydet på at bedriftene bevisst benyttet seg av eller knyttet kundeinvolvering opp mot konkrete faser i en utviklingsprosess. Dette må sees i sammenheng med at det var lite som tydet på at bedriftene benyttet seg av organiserte og strukturerte utviklingsprosesser, hvor ulike faser og kundens rolle i disse fasene var definerte.

**Implikasjon 10:** Kunden kan fungere som mer enn en kilde til ideer gjennom utviklingsprosesser. Dette forutsetter i midlertidig at prosessene er strukturerte og at kundens rolle i disse fasene er definerte.

## 5.9 Oppsummering av analyse

Blant bedriftene som er omtalt i denne oppgaven virker det som om kundens grad av deltakelse og engasjement, først og fremst avhenger av aktivitetens egenskaper i forhold til disse dimensjonene. Allikevel virker det som flere av bedriftene er beviste over å skape et læringselement i opplevelsene sine. Enkelte har også oppfattet det som en trend at kundene i større grad må engasjeres gjennom å være aktive og gjøre noe selv, samtidig som de føler nærhet til naturen.

Det virket også som om bedriftene først og fremst fokuserte på elementene knyttet til å levere selve naturopplevelsene, framfor et mer helhetlig fokus på totalopplevelsen som opplevelsesøkonomien legger til grunn. På en måte er dette naturlige siden det er disse elementene de hovedsakelig selger til kundene og som nok anses som den primære attraksjonen for kundene. Allikevel kan man det argumenteres for at et helhetlig fokus på kundes totalopplevelse vil kunne bidra til å synliggjøre forbedringspotensialet og dermed muligheter for utvikling.

Flere av de samfunnsmessige drivkreftene litteraturen peker på var også gjeldende for bedriftene. Dette gjaldt først og fremst at eksotiske og autentiske naturbaserte opplevelser opplevdes som populære, sammen med det å se nordover. Også miljøturisten ble identifisert som en gjeldende trend. Alle bedriftene opplevde også i større grad enn tidligere at tid blir forvaltet som en knapp ressurs blant kundene sine, uten at de kunne gi noen konkrete svar på hvordan de håndterte dette.

Ingen av bedriftene knyttet verdiskapning opp mot kundens vurdering av nytten knyttet opp mot deres forbruk. Det ble for det meste knyttet opp mot det å skape lokale verdier i form av arbeidsplasser.

Opplevelsesbedriftene pekte på at innovasjon var viktigere for å tiltrekke den lokale kunden, framfor den internasjonale turisten. Dette ble begrunnet med at den internasjonale turisten kjennetegnes som engangsbesøkende. Dette hang sammen med at det først og fremst var en ny destinasjon turisten søker, framfor en ny eller forbedret opplevelse. For den lokale kunden derimot ble det pekt på at disse må tiltrekkes av det nye, spesielt dersom de skal komme tilbake. Samtidig ble utvikling av nye eller eksisterende først og fremst knyttet til det sistnevnte, hvor det som ofte var relatert til relativt små kontinuerlige endringer. Flere av endringene var resultater av service failures hvor for eksempel en kunde hadde en tilbakemelding eller etterspurte noe de ikke kunne tilby. Det stilles spørsmål hvorvidt disse

endringene kan betegnes som innovasjoner da det er vanskelig å si om disse endringene medfører vesenlige forbedringer i produktet, sett fra kundens side. Det er i midlertidig lite trolig at denne typen endringer vil gi store utslag sett opp mot å skape verdier som tiltrekker nye kunder.

Bedriften som var midt i en pågående endringsprosess hadde i større grad innovative formål med denne prosessen. Disse hadde også benyttet seg av dybdeintervjuer og workshops som inkluderte kundene, guider, turoperatører og Hurtigruten. Utviklingen av et nytt produkt var et direkte resultat tidligere. Denne bedriften hadde ikke gjort noe lignende tidligere og det er derfor ikke snakk om at de systematisk over tid har benyttet seg av slike metoder for å skape nye produkter. Produktene som skulle tas i bruk som følge av denne prosessen var enda ikke utviklet. Det er derfor umulig å svare på hvorvidt produktet utgjør en verdiskapende innovasjon eller ikke. Kundens bidrag til denne prosessen var hovedsakelig knyttet opp mot utvikling av ideer og en planlagt evaluering av det ferdige produktet. I denne prosessen anså de kundens involvering som viktig og benyttet seg i tillegg av flere kilder for å avdekke kundens behov, også de underliggende. De baserte seg derfor ikke alene på kundens uttalte behov.

Den gjennomgående oppfatningen er i midlertidig at de fleste bedriftene i liten grad benytter seg av systematiske metoder med hensyn på kundeperspektiv og kundeinvolvering for å avdekke kundens ekte behov. Dette kan sees i sammenheng ulempene som ble identifisert ved å involvere kundene i utviklingsprosesser. Kundeinvolvering ble sett på som ressurskrevende, i form av tid, kostnader og kapasitet. Naturbaserte opplevelsesbedriftene kjennetegnes som små og har dermed begrensede mengder av disse ressursene. Dette kan forklare noe av mangelen på bruk av kundeinvolvering. Bruk av kundeinvolvering burde derfor baseres på metoder som er gjennomførbare innenfor bedriftenes gjeldende ressursrammer. Dersom det skulle vise seg at slike prosesser ikke kan gjennomføres på en vellykket måte innenfor bedriftenes ressursrammer, kan tilførsel av både ressurser og kompetanse fra eksterne aktører være nødvendig. Det ble også vist til at kundene kanskje ikke ville synes det var aktuelt å bli trukket inn i den prosessen, samt at ikke alle kundene sier er like realistisk. På en annen side mente alle bedriftene at kundens bidrag kunne være verdiskapende. Det kunne blant annet bidra til at produktene traff kundenes behov bedre og dermed hindre at de selger noe som ikke fungerer. Kundeinvolvering vil dermed kunne bidra til å synliggjøre bedriftene hvor det er behov for endringer og hindrer dem dermed å gå i et blindspor.



Basert på svarene som fremkom i analysen ønsker jeg å argumentere for at det eksisterer muligheter for bedriftene gjennom å strukturere sine utviklingssprosesser i større grad. En slik strukturering vil kunne synliggjøre bedriftenes muligheter til å ta i bruk kundeinvolvering i prosessens forskjellige faser. Dette vil igjen kunne bidra til at bedriftene tilegner seg verdifull informasjon om kundene sine når de utvikler både nye og eksisterende produkter. I konklusjonen vil jeg derfor komme med forslag til en organisert og strukturert utviklingsmodell, hvor involvering av kundene kan knyttes til flere faser av prosessen.

## 6 Konklusjon

Problemformuleringen i min oppgave har vært følgende:

*”Hvordan kan naturbaserte opplevelsesbedrifter i Nord-Norge forbedre sin evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner?”*

Søken etter svar på problemformuleringen gjorde at jeg satte meg inn i aktuell litteratur som omhandlet opplevelser, drivkrefter i næringen, verdiskapning, innovasjon og kundeperspektivet. Disse dannet grunnlaget for en rekke antakelser som jeg undersøkte omfanget av gjennom intervjuer og påfølgende analyse av fem naturbaserte opplevelsesbedrifter som er lokaliserte i Nord-Norge, hvor flere av dem leverer forskjellige typer naturbaserte opplevelser. Hensikten med intervjuene var å danne meg et bilde av hvordan disse bedriftene utvikler nye og eksisterende opplevelsesprodukter som bidrar til verdiskapning sett fra kundens side. Herunder ønsket jeg også å avdekke hvilket perspektiv bedriftene hadde på verdiskapning og på hvilken måte kundene er involverte i utviklingen av produktene. Intervjuene tok også for seg forskjellige samfunnsmessige drivkrefter og bedriftenes inntrykk av drivkreftenes påvirkning ovenfor dem. Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvilke faktorer det er avgjørende å fokusere på med hensyn på disse bedriftenes evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner. Som følge av analysen vil jeg hovedsaklig peke på to faktorer, hvor jeg mener det eksisterer muligheter for bedriftenes til å utvikle deres evne til å skape verdiskapende innovasjoner. Basert på disse faktorene vil jeg presentere en utviklingsmodell jeg tror kan bidra til å forbedre bedriftenes evne til å utvikle verdiskapende opplevelsesprodukter ovenfor nye og eksisterende kunder.

Det er spesielt to faktorer som kom fram i analysen hvor jeg tror det eksisterer muligheter med hensyn på forbedring av bedriftenes evne til å utvikle verdiskapende opplevelsesprodukter. Den ene faktorene er knyttet til bedriftenes bruk av kundeperspektiv. Den andre faktoren er knyttet til muligheter for bedriftene ved et økt fokus på forbedring av eksisterende, samt utvikling av nye opplevelsesprodukter gjennom å organisere og strukturere utviklingsprosessene sine.

Et sentralt poeng med den opplevelsessøkende kunden er at han/hun vurderer produktets verdi målt i graden av oppnådde opplevelser. Opplevelsesbedrifter må derfor skaffe informasjon om kundenes forventninger og behov når de utvikler eksisterende og nye produkter. Bruk av et kundeperspektiv blir i så måte viktig slik at opplevelsesbedriftene kan

se seg selv gjennom kundens øyne og dermed identifisere disse forventningene og behovene. Opplevelsesbedriftene burde derfor bruke kunden aktivt for å skaffe seg tilgang til denne informasjonen. En utfordring for blir dermed hvordan de kan inkorporere kundens ”stemme” i en utviklingsprosess.

Den gjennomgående tonen blant bedriftene var at de i liten grad systematisk benyttet seg av et kundeperspektiv ovenfor slike prosesser. Med lite systematisk mener jeg at bedriftene i liten grad brukte organiserte og strukturerte metoder for å fange opp informasjon om kundene med tanke på å benytte denne informasjonen til utvikling av nye og eksisterende produkter. Det er dermed ikke sagt at bedriftene ikke benyttet seg av informasjon om kundene deres. Bedriftene fikk ofte tilbakemeldinger fra kunder, både positive og negative, som følge av en eller annen form for service failure. Det ble pekt på at tilbakemeldinger og innspill fra turoperatører, guider, Hurtigruten, cruiseleverandører Nordnorsk reiseliv AS, konkurrenter og ikke minst bedriftene selv var kilder til informasjon om kundene. Poenget er at denne informasjonen i liten grad ble systematisert med tanke på å avdekke hva som skaper verdier og tilfredshet blant kundene. Det virket i større grad som om denne informasjonen ble tolket gjennom erfaringen bedriften og de ansatte hadde opparbeidet seg. Her må det skytes inn at en av bedriftene representerte et unntak siden de i større grad valgte å benytte seg av mer systematiske metoder som dybdeintervjuer og workshops i en pågående utviklingsprosess.

Jeg ønsker ikke å påstå at det er feil av bedriftene å tolke denne informasjonen ut fra et internt perspektiv. Det er opparbeidet mye kompetanse blant bedriftene på hva som fungerer og hva som ikke fungerer ovenfor kundene deres, noe som også vil være en viktig del av deres forbedringer blant de eksisterende produktene. De ansatte vil alltid være en kilde til ideer, men man kan også stille spørsmål hvorvidt disse ideene i større grad er baserte på endringer som har skjedd, hvor det i større grad er de interne prosessene og konkurrentens eksisterende tilbud som er kilden til ideene. Kundene ser derimot ikke opplevelsen som et produkt eller en prosess bedriftene leverer til dem. De er mest opptatt av nytten de oppnår gjennom forbruket opplevelser, og ser derfor også utenfor bedriftens grenser. Kundene har derfor lettere for å tenke ”outside the box”, noe som er viktig når bedriftene utvikler opplevelser som skal oppleves som unike og ekstraordinære.

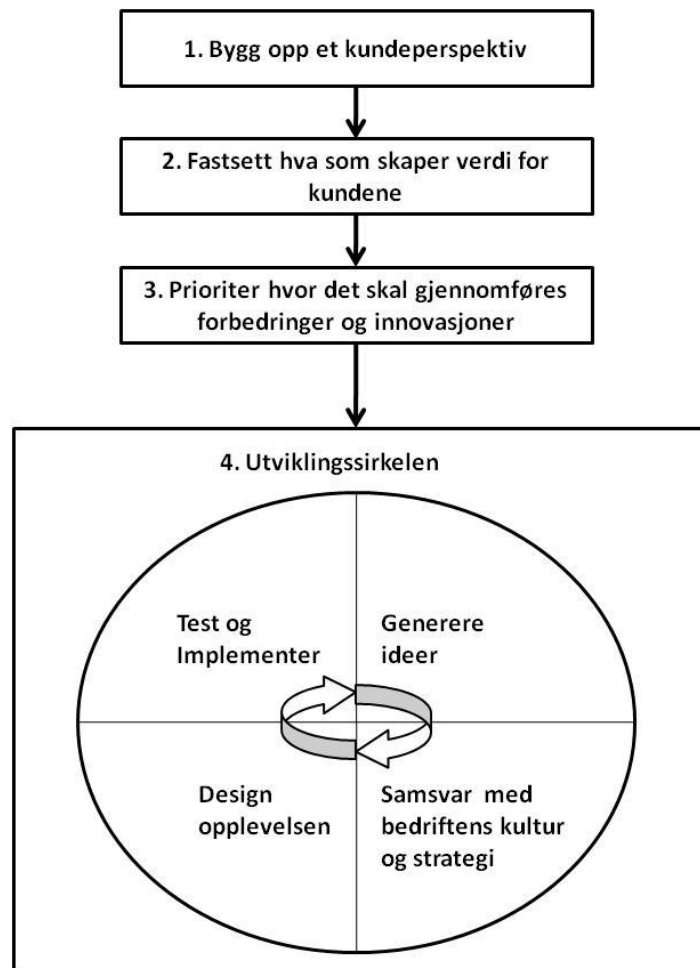
Bedriftene pekte i midlertidig på at av involvering av kundene i utviklingsprosesser kunne bidra til å treffe kundens behov bedre, samtidig som de ville kunne synliggjøre det er behov for endringer, noe som dermed hindrer bedriften i å gå i et blindspor. Ulempene var først og

fremst knyttet til at kundeinvolvering ble sett på som ressurskrevende, noe som kan være en utfordring for disse bedriftene som er relativt små med begrensede ressurser. Dette stiller krav til at disse bedriftenes utviklingsmodeller må være gjennomførbare innenfor bedriftenes ressursrammer. Samtidig kom det fram at bedriftene i mindre grad fokuserte på å utvikle nye opplevelser, som er den andre faktoren jeg mener det eksisterer muligheter for bedriftene.

Blant de fleste bedriftene i oppgaven knyttes utviklingen av nye eller eksisterende produkter først og fremst opp mot det sistnevnte. Disse endringene ble igjen relatert til små kontinuerlige endringer hvor det kan stilles spørsmål hvorvidt disse endringene medfører en vesentlig økning i verdien av opplevelsen for kunden. Dette innebærer også at bedriftene i mindre grad utviklet nye produkter, noe som også kan ha sammenheng med at de i liten grad benytter seg av et systematisk kundeperspektiv. Det ble pekt på at nye opplevelser var viktigere for den lokale kunden som i større grad er gjentakende og dermed tiltrekkes av det nye. For den internasjonale kunden som i større grad kjennetegnes som engangsbesøkende var det i større grad en ny destinasjon som tiltrakk dem. Destinasjonsutvikling blir i så måte veldig viktig ovenfor en slik type kunde. Allikevel er opplevelsesbedriftene en viktig del av hva som tiltrekker kundene til en destinasjon. I den forstand må også opplevelsesbedriftene være i stand til å tilby opplevelser som bidrar til at kundene opplever noe ekstraordinært. Kontinuerlige forbedringer av eksisterende opplevelser, samt utviklingen av nye opplevelser blir i så måte en viktig brikke i en større sammenheng for å tiltrekke de internasjonale turistene til Nord-Norge. Jeg mener derfor at det å kunne levere de unike og ekstraordinære opplevelsene vil være viktig for å kunne vinne fram i en internasjonal og økende konkurransesituasjon. Opplevelsesbedriftenes evne til forbedringer av eksisterende opplevelser, samt utviklingen av nye opplevelser vil være viktig for å oppnå dette, da spesielt det sistnevnte for å tiltrekke nye kunder. Jeg vil derfor komme med et forslag til en utviklingsmodell opplevelsesbedriftene kan benytte seg av, hvor også kundeperspektivet er en sentral del av modellen. Det er i midlertidig vanskelig for meg å konkludere hvorvidt en slik utviklingsmodell er gjennomførbar innenfor bedriftens ressursrammer, siden den ikke er gjennomført i praksis. Det eksisterer derfor et behov for videre forskning som omhandler hvorvidt en slik prosess er gjennomførbar i praksis og hvilke ressurser og kompetanse opplevelsesbedriftene er avhengige av for en vellykket gjennomføring av prosessen.

## 6.1 Modell for forbedring og utvikling av opplevelser

Modellen er basert på Gustafsson og Johnsons (2003) prosess for forbedring og utvikling av tjenester. Jeg mener bruk av modellen kan bidra til å øke opplevelsesbedriftens evne til å utvikle verdiskapende innovasjoner av flere årsaker. For det første legger modellen til grunn et kundeperspektiv hvor kundeinvolvering er sentralt for å avdekke hva som skaper tilfredshet og dermed verdi for kundene. For det andre er modellen et verktøy bedriftene kan bruke til å organisere og strukturere utviklingsprosessene sine. Dette er nødvendig siden analysen avdekket at bedriftene i mindre grad hadde en organisert og strukturert tilnærming til utvikling av opplevelsesprodukter. Gjennom kundeperspektivet har modellen videre et offensivt preg hvor det å skape noe nytt utover det konkurrenter tilbyr anses som viktig.



*Figur 6 - Modell for forbedring og utvikling av opplevelser. Basert på Gustafsson og Johnson (2003)*

Modellen tar for seg fire faser for forbedring og utvikling av opplevelser. I den første fasen søker bedriften å danne seg et bilde av kundenes behov gjennom bruk av kvalitative metoder. I neste fase knyttes dette bilde av kundenes behov til spesifikke egenskaper ved opplevelsene som skaper verdier for kundene. I den tredje fasen prioriterer bedriften hvilke elementer de skal forbedre og/eller om de skal utvikle nye måter å møte kundenes behov. Den siste fasen omhandler en utviklingssirkel som baserer seg på fire steg. I denne fasen utvikles opplevelsene i samsvar med behovene og prioriteringene identifisert i de tidligere fasene.

### **1. Bygg opp et kundeperspektiv**

Modellen forutsetter at bedriften ser verdiskapningen fra kundens side, hvor videre utvikling baserer seg på hva som skaper verdier for kundene, som igjen bidrar til å øke kundenes betalingsvillighet. Forskjellen mellom et kundeperspektiv og bedriftens interne perspektiv er at der hvor bedriften fokuserer på produkter, prosesser og drift fokuserer kunden på hvordan opplevelsene kan tilfredsstille nytten de oppnår gjennom opplevelsen. Nødvendigheten av å bygge et kundeperspektiv kommer av at det ikke alltid er samsvar mellom disse perspektivene, og bedriftene kan dermed vanskelig vite om det er samsvar uten å se på bedriften gjennom kundens øyne. Allikevel er målet å optimalisere framfor å maksimere. Bedriften kan ikke gjøre alt for alle kundene sine, Dette vil være svært ressurskrevende og dermed vanskelig for bedriftene å gå med overskudd. Men det vil likevel være nødvendig å finne ut hvor de kan tjene mest på å forbedre seg (Gustafsson & Johnson, 2003).

Et viktig spørsmål som melder seg er hvordan bedriftene kan bygge opp et kundeperspektiv som bidrar til å definere og operasjonalisere kundens behov til konkrete egenskaper ved opplevelsene de utvikler. Gustafsson og Johnson (2003) peker her på at man kan benytte seg av flere kvalitative metoder til dette formål. Blant annet dybdeintervjuer, gruppeintervjuer og fokusgrupper. Jeg ønsker å komme med overordnet gjennomgang av en av metodene de viser til som kalles for critical incidents technique, også kalt CIT.

Denne metoden kan benyttes til å identifisere viktigere drivere blant kundene. Metoden omfatter bruk av intervjuer mot enkeltkunder eller spesifikke kundegrupper hvor man ber de liste opp og diskutere ting de likte eller mislikte med produktet eller bedriften. Kunden blir bedt om å være så spesifikk som mulig når de beskriver en handling eller karakteristikk ved produktet eller bedriften gjennom deres samhandling. På denne måten vil kundene identifisere såkalte critical incidents, som kan være baserte på service failure, men også positive opplevelser. Disse må beskrives så spesifikt som mulig av kunden. Man må videre granske

kundene for konsekvensene av en critical incident. Denne granskningen vil kunne bidra til å skaffe verdifull informasjon om årsaks-sammenhenger. Det vil dermed være enklere og oversette disse til spesifikke egenskaper ved opplevelsen og/eller bedriften som anses som viktige for kundens verdiskapning. Det pekes på at fordelene med denne metoden er at den undersøker spesifikke hendelser som er relativt enkle for kunden å huske og dermed formidle.

## **2. Fastsett hva som skaper verdi for kundene**

Etter at slike critical incidents er samlet inn må disse kobles mot spesifikke egenskaper ved produktet, som for eksempel tidsbruk, transport, fasiliteter etc.

Disse danner basisen for videre analyse hvor det etableres nyttekategorier som knyttet til kundens totalopplevelse. Gjennom å systematisk benytte en slik metode vil bedriften etter hvert kunne tilegne seg informasjon om hvilke nyttekategorier kundene definerer, hvilke egenskaper ved opplevelsen nyttekategoriene påvirker og hvordan kundene vekter disse egenskapene seg i mellom. Formålet med denne fasen er at bedriften danner seg et bilde av hvordan spesifikke egenskaper ved opplevelsene de tilbyr skaper verdi for kundene sine og på hvilken måte. Modellen er derfor forenelig med oppgavens perspektiv på verdiskapning.

## **3. Prioriter hvor det skal gjennomføres forbedringer og innovasjoner**

Etter bedriften har fastsatt kundenes nyttekategorier og knyttet de til opplevelsen og hvordan disse påvirker opplevelsen må bedriften prioritere blant mulighetene for videre utvikling. Her kan bedriften enten velge å forbedre de nåværende egenskapene til opplevelsen eller så kan de utvikle nye måter å skape nytten kundene søker gjennom opplevelsen. Sistnevnte er i så måte knyttet nærmere opp mot innovasjon (Gustafsson & Johnson, 2003). Her må bedriften videre ta hensyn til bedriftens kontekst opp mot markedet eller kundegruppene. Dette innebærer at bedriftene må ta hensyn til hvordan endringer i en del av opplevelsen kan påvirke andre deler av bedriften. Erfaringen bedriftene har opparbeidet seg vil her være viktig for å kunne vurdere dette. Et eksempel som nevnes er skisenteret som la inn kabel-tv på rommene til alle kundene sine. Tiltross for at kundene var fornøyde med denne forbedringen medførte dette at de brukte mindre tid i skianlegget, gavebutikken og restaurantene (Gustafsson & Johnson, 2003).

## **4. Utviklingssirkelen**

Etter at bedriften har prioritert hvor de ønsker å gjennomføre forbedringer og innovasjon er går neste fase over til utviklingssirkelen. Denne fasen har fire steg: Generere ideer, samsvar med bedriftens strategi og kultur, design opplevelsen og test og implementer.

Ideer til nye opplevelser kan genereres fra flere kilder. En viktig kilde til ideer for opplevelsesbedrifter er selvfølgelig de ansatte selv og konkurrenter. Som jeg pekte på tidligere er det i midlertidig sjelden disse kildene kommer med ideer som medfører noe mer enn at de tar igjen konkurrentene. Dette er fordi ideene først og fremst genereres innenfor de rammene som allerede eksisterer. Kundene er ikke like bundet av disse rammene og siden de er samprodusenter i prosessen med å oppfylle sine egne behov, kan kundene bidra med ideer som konkurrentene enda ikke har (Gustafsson & Johnson, 2003).

Bedriftens må deretter stille spørsmål om hvorvidt ideen samsvarer med bedriftens langsiktige strategi. Hvis svaret er ja på dette, må bedriften videre stille seg hvorvidt bedriften har en kultur som kan støtte denne ideen. Hovedpoenget her er at den nye ideen må stemme overens med bedriftens strategier og verdier.

Modellens to siste steg handler om å designe opplevelsen for deretter og teste og implementere den. Arbeidet med å designe opplevelsen må baseres på den informasjonen bedriften tilegnet seg gjennom de tre første fasene. Med andre ord må designet ta hensyn til hvordan det skaper verdiene kundene søker og for det andre må det tas hensyn til hvilke forutsetninger som er nødvendig for å oppnå dette. Kundeinvolvering er viktig ved testing og implementering. Først og fremst i form av tilbakemelding ved testing. På den måten kan bedriften få tilbakemeldinger helt til opplevelsen ”godkjennes” av kunden. Dette vil øke sjansen for suksess i markedet (Gustafsson & Johnson, 2003).

Jeg valgte å konkludere med denne utviklingsmodellen fordi jeg tror den kan fungere som et verktøy som vil kunne bidra til å øke opplevelsesbedriftenes evne til å skape verdiskapende innovasjoner. Hovedgrunnen til dette er at modellen adresserer to faktorer hvor jeg mener det eksisterer muligheter for bedriftene:

- Modellen representerer en systematisk metode for bedriftene til å skaffe seg verdifull informasjon om kundene gjennom et kundeperspektiv.
- Modellen representerer en organisert og strukturert prosess som både kan brukes til å forbedre eksisterende opplevelser, samt utvikling av nye opplevelser.

Til slutt har jeg valgt å ta for meg oppgavens implikasjoner og forslag til videre forskning.

## 6.2 Implikasjoner

Det er tidligere gjennomført relativt lite forskning på hvordan naturbaserte opplevelsesbedrifter kan utvikle verdiskapende innovasjoner. Ettersom jeg har analysert og



beskrevet hvordan et utvalg små naturbaserte opplevelsesbedrifter utvikler nye og eksisterende produkter og hvilken rolle kunden spiller i denne prosessen, har jeg kommet fram til kunnskap som kan være nyttig andre forskningsmiljøer. Ettersom jeg gjennom litteraturgjennomgangen har presentert fordeler med å involvere kundene i utviklingsprosessen er det naturlig at forskningen vil forsøke å rette seg mot metoder for å gjennomføre slike utviklingsprosesser.

Jeg har argumentert for at det er viktig at bedriftene benytter seg av et kundeperspektiv hvor kundeinvolvering er en viktig del av utviklingen av både nye og eksisterende produkter, og at dette særlig gjelder opplevelsesbedrifter siden kundene vurderer opplevelsen målt i nytten de oppnår av forbruket. Jeg valgte derfor å introdusere en modell hvor disse faktorene var sentrale. Dersom enkelte av bedriftene velger å vurdere om måten de utvikler produktene sine er best for bedriften, kan denne modellen sammen med litteraturgjennomgangen fungere som et hjelpemiddel når ny metode skal velges.

Selv om bedriftene pekte på flere fordeler ved å benytte seg av kundeinvolvering i slike prosesser, var det også en skepsis knyttet til at det var for ressurskrevende. En implikasjon av oppgaven vil derfor være for forskningsmiljøene å se på om slike prosesser lar seg gjennomføre innen opplevelsesbedrifters eksisterende rammer eller om de i større grad er avhengige av støtte fra eksterne aktører.

Analysen min påviste også at bedriftene først og fremst knyttet utviklingen av produkter til relativt små kontinuerlige endringer på eksisterende produkter. Dette ble begrunnet med at det var den nye destinasjonen var viktigere enn en ny opplevelse for å tiltrekke den engangsbesøkende internasjonale turisten. Jeg har argumentert for at utvikling av nye og unike produkter som skaper ekstraordinære opplevelser likevel er viktig for å øke destinasjonens konkurranseevne, og dermed bedriftens. En implikasjon av oppgaven er at bedriftene i større grad ser behovet og fokuserer på utviklingen av nye og unike produkter.

### **6.3 Videre forskning**

Denne oppgaven har argumentert for at et kundeperspektiv er viktig for opplevelsesbedrifter ved utvikling av produktene deres slik at de kan skaffe seg viktig informasjon om kundene. Her vil det være interessant og forske videre på samsvaret med mellom bedriftenes forståelse av kundens behov og forventninger og kundens virkelige behov og forventninger, samt i hvilken grad opplevelsesbedrifter som benytter seg av et kundeperspektiv er nærmere kundens

virkelige behov og forventninger. Dette bærer også med seg spørsmål som omhandler i hvilken grad et kundeperspektiv på verdiskapning bidrar til å øke kundenes betalingsvillighet.

Et annet forslag til videre forskning er å studere et representativt utvalg av opplevelsesbedrifter, slik at funnene av studiet kan generaliseres. Om dette gjøres vil funnene kunne benyttes til å dra slutninger om hvordan opplevelsesbedrifter i andre tidsrom utvikler produktene sine.

Ettersom jeg har lansert en prosess for forbedring av eksisterende opplevelser, samt utvikling av nye opplevelser, ville det være interessant å se på i hvilken grad en slik organisert og strukturert prosess bidrar til forbedre bedriftenes evne til å utvikle verdiskapende opplevelser i praksis, herunder hvilke ressurser og kompetanse opplevelsesbedriftene er avhengige av for en vellykket gjennomføring av prosessen.

## Referanseliste

Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service failure and loyalty: an explorative empirical Study of airline costumers. *Journal of Services Marketing Vol. 12 No. 1* , ss. 7-22.

Bojer, H. (2007). Hva er verdiskapning? I *Sosiologisk Årbok*. Oslo: Novus Forlag.

de Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W., & Maijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* EIM Business & Policy Research.

Drucker, P. (2001). The next society. *The economist* , ss. 3-22.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.

ECON. (2008). *Econ-rapport nr.2008-118*. Oslo: Econ Pöyry AS.

Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson, & Matthing. (2006). *Involving Costumers in New Service Development*. Imperial College Press.

Engen, M., & Mehmetoglu, M. (2009). Opplevelsesdimensjoner og deres betydning for en besøkendes tilfredshet i en reiselivskontekst. I H. Teigen, M. Mehmetoglu, & T. Haraldsen, *Innovasjon, opplevelser og reiseliv* (ss. 103-114). Bergen: Fagbokforlaget.

Esteban, A., Millan, Molina, A., & Martin-Consuegra, D. (2002). Market Orientation in Service. A review and analysis. *European Journal of Marketing Vol 36. No. 9/10* , ss. 1003-1021.

Fache, W. (2000). Methodologies for Innovation and Improvement of Service in Tourism. *Managing Service Quality Vol. 10, No. 6* , ss. 356-366.

Furuset, P. I. (2008). Serviceinnovasjon: nye perspektiver og anvendelser. *Magma - årgang 11 nr. 5* .

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in managements research*. Sage Publications inc. .

Gustafsson, A., & Johnson, M. D. (2003). *Competing in a Service Economy: How to Create a Competative Advantage Through Service Development and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management* 23 , ss. 465-474.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (1997). *Essentials of Services Marketing*. The Dreyden Press.
- Holme, I. D., & Solvang, B. K. (1998). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano.
- Holmengen, H., & Akselsen, R. (2005). *Bygdeturismens betydning – en analyse av verdiskapningen i norske bygdeturismeforetak*. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- Hovedstadens Udviklingsråd (HUR). (2005). *Opplevelsesøkonomi i Hovedstadsregionen*. København: Utarbeidet av Rambøll Management.
- Hulshoff, H., & Snel, D. (1998). *Technologische samenwerking in de industrie en de zakelijke diensten*. EIM: Zoetermeer.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management* .
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J.-A., & Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og innovasjon - En bok om endringsledelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography. *European Journal of Marketing* 32 , ss. 184-252.
- Kvale, S. (2001). *Kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice Hall
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser - Fra OK til WOW*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nordic Innovation Center. (2008). *NORDIC INNOVATION IN THE TOURISM SECTOR*. Oslo: Nordic Innovation Center.

Nyeng, F. (2008). *Vitenskapsteori for Økonomer*. Abstrakt Forlag.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2007). *Verdifulle Opplevelser - Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*. Oslo: Nærings- Og Handelsdepartementet.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*.

Pralahad, & Ramaswamy. (2007). I A. Boswijk, T. Thijssen, & E. Peelen, *The Experience Economy - A New Perspective* (s. 52). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Pralahad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition - Co-Creating Unique Value with Costumers*. Harvard Business School Press.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspectiv on value creation. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.1 , ss. 79-87.

Rye, A. (2002). *Det Kvalitative Intervjuet - fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Phillips, L., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students, 3rd edition*. Essex: Pearson Education Limited.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. London: Transaction Books.

Shostack, G. L. (1985). Planning the Service Encounter . I J. E. Czepiel, M. Solomon, & C. Surprenant, *In the service encounter* (ss. 243-254). Lexington Books.

Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publication Ltd.

Skålsvik, H. (2009). *Studies of Marked ked Processes influencing Service Performance: Case Studies on the Norwegian Coastal Voyage*. Bodø: Høgskolen i Bodø.

Sundbo, J. (2007). Innovation in the experience economy - A taxonomy of innovation in organisations.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2006). *The innovation behaviour of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain*. Elsevier.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publication Ltd.

### **Internettreferanser**

Arctic Seasport. (2010). *Arctic Seasport*. Hentet 05 03, 2010 fra [www.arctic-seasport.no](http://www.arctic-seasport.no)

Hurtigruten ASA. (2010). *Hurtigruten*. Hentet 04 20, 2010 fra <http://hurtigruten.no/Norge/Reiser/Utflukter1/Nordgaende-utflukter/>

Lyngsfjord Adventure AS. (2010). *Lyngsfjord Adventure*. Hentet 05 05, 2010 fra [www.lyngsfjord.no](http://www.lyngsfjord.no)

NRK. (2010, 01 07). *NRK Nordnytt*. Hentet 04 20, 2010 fra [http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms\\_og\\_finnmark/1.6935995](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.6935995)

Opplevelser i Nord. (2010). *Opplevelser i Nord - Kunnskapsbasert verdiskapning*. Hentet 04 16, 2010 fra [http://www.opplevelserinord.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:kronikk&catid=9:nyheter](http://www.opplevelserinord.no/index.php?option=com_content&view=article&id=14:kronikk&catid=9:nyheter)

Polaria. (2010). *Polaria*. Hentet 04 20, 2010 fra [www.polaria.no](http://www.polaria.no)

Stella Polaris AS. (2010). *Stella Polaris*. Hentet 04 10, 2010 fra [www.stella-polaris.no](http://www.stella-polaris.no)

Tromsø Villmarkssenter. (2010). *Villmarkssenteret*. Hentet 04 24, 2010 fra [www.villmarkssenter.no](http://www.villmarkssenter.no)

## Vedlegg

### Intervjuguide

#### A. Om bedriften

Navn på bedrift:

Antall ansatte:

Antall årsverk:

Bedriftens lokalisering:

Bedriftens virksomhetsområde:

Navn på Intervjuobjekt:

Intervjuobjektets rolle i bedriften:

Dato for intervju:

1. Fortell litt om hva slags opplevelser dere tilbyr.
2. Hvordan har lønnsomheten utviklet seg og hvordan er den i dag?

#### B. Kunden

1. Hva kjennetegner de typiske kundene deres?
2. På hvilken måte deltar kunden i opplevelsen?
- 3a. På hvilken måte engasjeres kunden i opplevelsen?
- 3b. Vil du si at kunden da går inn i opplevelsen eller at opplevelsen går inn i kunden?
4. Hva tror dere kundene deres forventer av dere?
5. Måler dere kundens oppfatning av kvaliteten på opplevelsen?

Hvis ja

6. Hva bruker dere denne informasjonen til?

#### C. Verdiskapning

1. Hva legger dere i begrepet verdiskapning?
2. Måler dere bedriftens verdiskapning?

Hvis ja

3. Måler dere verdiskapning sett fra kundens eller deres side?

#### **D. Drivkrefter**

1. Hvilke trender og drivkrefter anser dere som viktige ovenfor etterspørselen etter deres opplevelser?

2. Opplever dere at nye produkter medfører økt etterspørsel?

Hvis ja

3. Oppleveres denne etterspørselen som midlertidig eller stabil?

Dersom midlertidig

4. Medfører dette at dere er avhengig av å utvikle nye produkter.

5. Forskning viser at mennesker i større grad opplever tid som en knapp ressurs, såkalt tidsfattighet. Er dere enig i dette og hvordan håndterer dere dette?

6. Har dere opplevd økning i kunder fra land med fremvoksende økonomi, spesielt, Brasil, Russland, India og Kina?

7. Hva gjør dere for å tiltrekke kunder utover kultur og natur?

8. Hvilken rolle spiller teknologi når dere leverer en opplevelse?

#### **E. Innovasjon**

1. Hvordan utvikler dere nye produkter eller eksisterende produkter?

2. Hvor henter dere ideene fra?

3. Er dere åpne for eksterne ideer når dere utvikler produktene?

4. Utvikles produktene sammen med kunden?

Hvis ja,

5. Hvorfor?

Hvis nei,

6. Hvorfor ikke?



7. Hvordan bruker dere kunden i en utviklings-innovasjonsprosess? I hvilke deler av prosessen og på hvilken måte?
8. Hvordan avdekker dere hva som er viktig for kunden?
9. Hva anser dere som fordelene med å involvere kunden i en utviklingsprosess?
10. Hva anser dere som ulempene med å involvere kunden i en utviklingsprosess?
11. Er det forskjell på hvordan dere utvikler produktene deres ovenfor eksisterende kunder i forhold til å utvikle produktene deres ovenfor nye kunder?

Hvis ja,

12. På hvilken måte da?

13. Opplever dere kundens bidrag til innovasjonsprosessen som verdiskapende?

Hvis ja

14. For hvem?